



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต
LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION



แผนวิสาหกิจ

ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
The Liquor Distillery Organization
Excise Department
ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2567

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570

ฉบับทบทวนปี 2567

คำนำ

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2567) จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนปฏิบัตินโยบายการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง แผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจรายสาขาขายสาขายุทธศาสตร์และพาณิชย์กรรม ตลอดจนข้อเสนอแนะของหน่วยงานที่กำกับด้านนโยบายกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ได้มีการปรับทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การสุราฯ โดยมีเป้าหมายการนำรายได้ส่งให้ภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ส่งเสริมสังคมและสาธารณประโยชน์ภายใต้ วิสัยทัศน์ “ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางระบบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจ องค์การสุราฯ ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2567) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว อันประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การเพิ่มรายได้ มิติที่ 2 การลดรายจ่าย มิติที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร มิติที่ 4 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง มิติที่ 5 สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหาร และจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากลอย่างยั่งยืน

แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2567) มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการสร้างพื้นฐานขององค์กรบริหารจัดการใหม่ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ การปรับทิศทางของธุรกิจรองรับอนาคต การมุ่งสู่การตลาดในกลุ่มสุราสามทับที่ยังเข้าไม่ถึงและใช้สินค้า ทดแทนผ่านกระบวนการเชิงรุก การพัฒนาไปสู่การผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์สุราสามทับความเข้มข้นสูงสุด การเปลี่ยนผ่านการผลิตสินค้ากลุ่ม Consumer Products ด้วยองค์การสุราฯ เอง และจำหน่ายผ่านช่องทางสมัยใหม่ (Modern Trade) การเปิดรับตัวแทนจำหน่ายที่หลากหลายมากขึ้น เป็นต้น การสร้างคุณค่าให้กับสังคมอย่าง สร้างสรรค์ผ่านกระบวนการทำธุรกิจ มีการเปิดโอกาสให้กลุ่มประชาชนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับธุรกิจขององค์กรโดย ไม่มุ่งเน้นกำไร เพื่อเป็นการแบ่งปันสังคมและช่วยเหลือกลุ่มประชาชนต่าง ๆ ให้มากขึ้น การรักษาสีเขียวและ การมุ่งสู่อุตสาหกรรมสีเขียวในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนยังคงมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ซึ่งประกอบไปด้วย กระบวนการเปิดเผยข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติ การดำเนินงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีความโปร่งใส รวมถึงขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม

ไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งเน้นการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมสุจริต มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน อีกทั้งยังมุ่งเน้นการดำเนินงานด้าน ITA เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์การสุราเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล และหวังให้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เป็นไปตามกรอบทิศทางการดำเนินงาน มีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร สามารถบริหารจัดการองค์การสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรอย่างสูงสุด

กองนโยบายและแผน
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สารบัญ

คำนำ	3
บทที่ 1	8
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	8
ข้อมูลทั่วไปขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต.....	23
บทที่ 2	35
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	35
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Analysis).....	35
2.1.1 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกประเทศ.....	36
1) ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics Factor)	36
2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจโลก (Economics Factor).....	38
4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies Factor).....	43
5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor).....	44
2.1.2 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบริบทภายในประเทศ	46
1) ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics Factor)	46
2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจประเทศไทย (Economic Factor).....	88
3) ปัจจัยด้านสังคม (Socials Factor)	92
4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor).....	98
5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor).....	101
6) ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบ (Legal Factor).....	103
2.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร PESTEL Analysis	107
2.1.4 เมกะเทรนด์.....	109
2.1.5 การวิเคราะห์ Five Forces Model	112
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	114
2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Functional Analysis).....	114
1) ปัจจัยด้านการเงิน	114
2) ปัจจัยด้านลูกค้าและการตลาด.....	115
3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี.....	123
4) ปัจจัยด้านบริหารจัดการ.....	124
5) ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล.....	143
6) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การสุรา.....	148
2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	151
2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ โดยใช้ McKinsey 7s Framework	152
2.2.4 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์การสุราฯ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ..	156

บทที่ 3	157
แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2567).....	157
3.1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ	157
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	162
3.2.1 ข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก ปัจจัยลบ	162
3.2.2 การจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Prioritization).....	163
3.3 การกำหนดความได้เปรียบ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ..	170
3.3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA).....	171
3.3.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC).....	171
3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)	173
3.5 วิสัยทัศน์ (Vision).....	176
3.6 พันธกิจ	176
3.7 ค่านิยม	177
3.8 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	178
3.8.1 การวิเคราะห์ Business Model.....	180
3.8.2 การวิเคราะห์ Gap Analysis.....	184
3.8.3 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการกำหนด Intelligent Risk	185
3.8.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning.....	185
3.9 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ (Strategic Objective).....	188
3.9.1 ความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ.....	192
3.9.2 การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	193
3.10 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation)	198
3.10.1 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร	198
3.10.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ แผนงาน/โครงการดำเนินงานขององค์กร.....	204
3.10.3 การบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร.....	216
3.10.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategic Map)	217
บทที่ 4	223
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	223
4.1 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร.....	223
4.2 การกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT)	224
4.3 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2565.....	226
4.4 การระบุ Key Strategic Opportunities และการกำหนด Intelligent Risk	227

บทที่ 5	231
การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development).....	231
5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ	231
บทที่ 6	233
การติดตามและการประเมินผลสำเร็จ (Monitoring & Review)	233
6.1 การติดตามผลการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ.....	233
6.2 การประเมินผลสำเร็จของแผนวิสาหกิจ	233

บทที่ 1

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567) โดยใช้กระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล บทบาท ภารกิจ และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองโอกาสทางธุรกิจและความท้าทายในการแข่งขัน เพื่อมุ่งนำเสนอรายได้เข้ารัฐอย่างต่อเนื่องขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป รวมถึงเชื่อมโยงกับแนวนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและองค์กรระดับต่าง ๆ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ เริ่มจากการทบทวนข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยรายงานผลการประเมินตามระบบ SEPA ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ และผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนวิสาหกิจของปีที่ผ่านมา

จากนั้นจึงได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและส่งผลกระทบต่อกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อแนวนโยบายและทิศทางการพัฒนาที่สำคัญทั้งในระดับสากล และระดับประเทศ

● ระดับสากล

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ เป้าหมายที่ 3 ว่าด้วยเรื่อง 3 สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย เป้าหมายที่ 8 ว่าด้วยเรื่อง ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 9 ว่าด้วยเรื่อง สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม และเป้าหมายที่ 13 ว่าด้วยเรื่อง ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

- การบริหารอย่างยั่งยืนด้วย Tripple Bottom Line

- แนวทางปฏิบัติด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน (ESG)

● ระดับประเทศ

- แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) หัวใจหลักของการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศไทยที่พึงประสงค์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

- แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ที่องค์การสุราฯ ตอบสนอง ได้แก่ ด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ และด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่องค์การสุราฯ ตอบสนอง หมายเหตุหลัก ได้แก่ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง สนับสนุน หมายเหตุอื่น ๆ ได้แก่ หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ และหมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

- นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580)

- นโยบายการลดภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) การบริหารอย่างยั่งยืนด้วย Tripple Bottom Line และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG)

● นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล

- กระทรวงการคลัง ซึ่งมีแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) มุ่งหวังให้องค์การสุราฯ เป็นหน่วยขับเคลื่อนการสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่กำหนดยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ในการส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

- ยุทธศาสตร์ EASE Excise กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 “ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน”

นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ยังได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์กร ได้แก่ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม ภัยพิบัติ กฎหมายและระเบียบ กระแสสุขภาพ และปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์การสุราฯ

สาระสำคัญของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567) ประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ (VISION) ขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

คำอธิบายวิสัยทัศน์ :

ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์ หมายถึง ผู้นำของการใช้โอกาสทางธุรกิจและคุณภาพในด้านอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ และการให้บริการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปสู่กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำ

ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดในด้านกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำ

สร้างคุณค่าให้กับสังคม หมายถึง องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่มีศักยภาพ เพื่อการส่งเสริมการเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

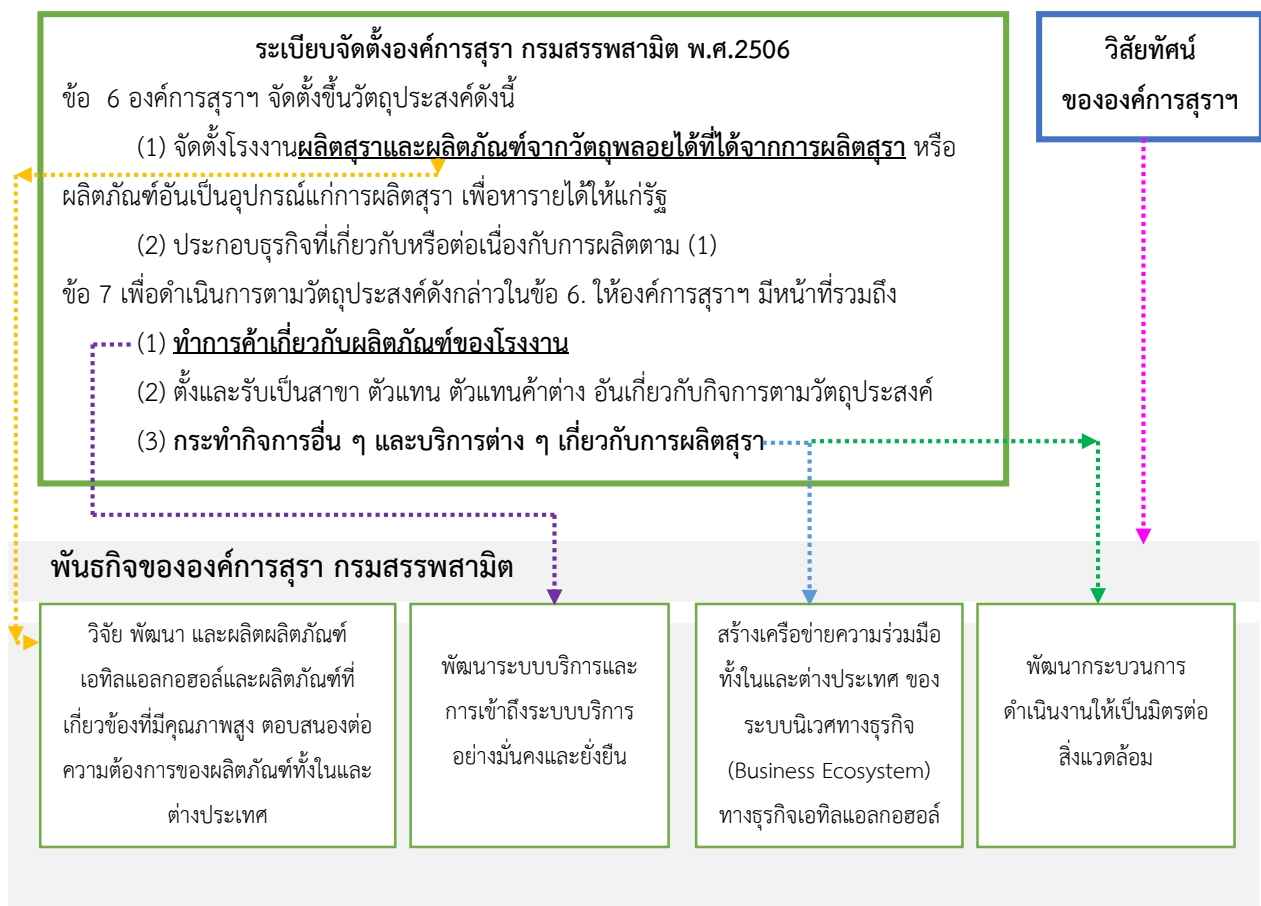
ความยั่งยืน หมายถึง การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความคล่องตัวต่อความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์

เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง การนำของเสียจากกระบวนการการผลิตไปส่งเสริมการเกษตรชุมชนรอบข้าง

1.2 พันธกิจ (MISSION) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

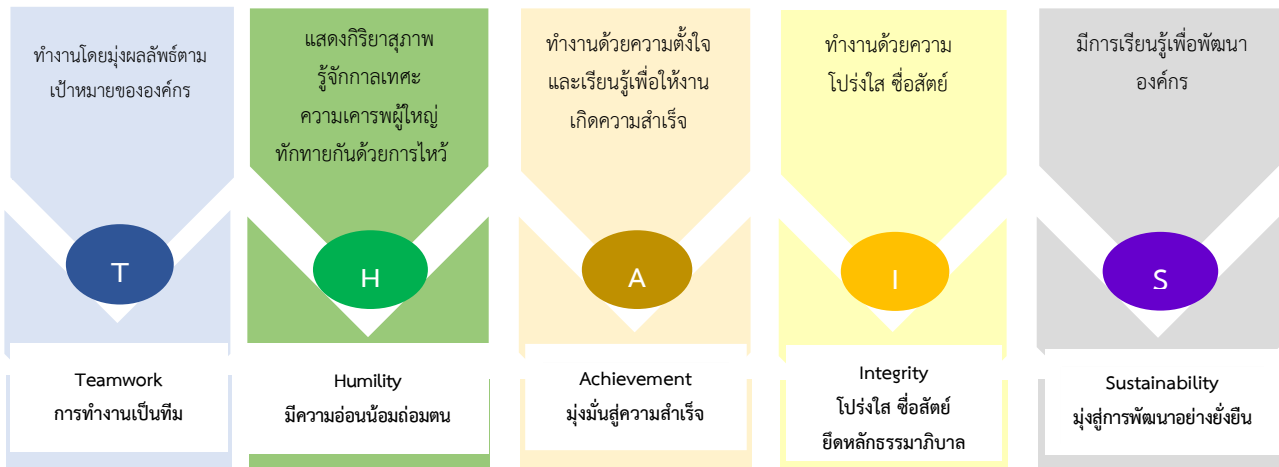
- 1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
- 4) พัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

พันธกิจขององค์การสุราฯ ในปัจจุบัน ตอบสนองข้อบัญญัติ



1.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ THAIS ดังนี้



1.4 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์การสุรา ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์การสุรา จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การเพิ่มรายได้ มิติที่ 2 การลดรายจ่าย มิติที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร มิติที่ 4 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และมิติที่ 5 สังคมและสิ่งแวดล้อม

กรอบการดำเนินงานในแต่ละระยะ



ระยะสั้น (Short Term) ปี 2566 : สร้างรากฐาน

สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแรงเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต

ระยะกลาง (Medium Term) ปี 2567 - 2568 : สร้างรายได้

ต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ

ระยะยาว (Long Term) ปี 2569 - 2570 : สร้างคุณค่า

มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง
โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและ
สิ่งแวดล้อม

1.5 การกำหนดกรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) พ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับทบทวนประจำปี 2567 ขององค์การสุราฯ ได้มีการกำหนดเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์
เพื่อสร้างรายได้ (SO 1)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่
(SO 2)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการ การผลิตและบริหารจัดการ
องค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและ
ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (SO 3)

1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ยุทธศาสตร์ (Strategy:S) พ.ศ.2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2567 ขององค์การสุราฯ ได้มีการกำหนด
เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานทั้งสิ้น
5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (S1)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน (S2)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร (S3)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ (S4)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (S5)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

วิสัยทัศน์ขององค์การสุราฯ

ปี 2567 - 2568 สร้างรายได้

ปี 2569 - 2570 สร้างคุณค่า

ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์
และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดตำแหน่งยุทธศาสตร์

- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย
- มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PICS/GMP

- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30%
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่น ไม่น้อยกว่า 3 ราย
- ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และมีการประชาสัมพันธ์

สร้างคุณค่าให้กับสังคม
โดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ
เพื่อการแข่งขันในธุรกิจ

ตัวชี้วัดตำแหน่งยุทธศาสตร์

- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.10
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90
- การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 3 งาน
- มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล

- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.20
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 10%
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00
- การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 5 งาน

การสร้างความยั่งยืน
ให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ
และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุน
และมีความมั่นคงทางอุปทาน
เอทิลแอลกอฮอล์

ตัวชี้วัดตำแหน่งยุทธศาสตร์

- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%
- มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน
- ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง
- มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างขององค์การสุรา

- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80%
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%
- มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
- ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด
- ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่

สิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดตำแหน่งยุทธศาสตร์

- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%
- คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60

- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30%
- คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency มากกว่า 3.70
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70



“ผู้นำ
อุตสาหกรรม
เอทิล
แอลกอฮอล์
และ
ผลิตภัณฑ์
ที่เกี่ยวข้อง
มุ่งสู่
การสร้าง
คุณค่า
ให้กับสังคม
เพื่อความ
ยั่งยืนและ
เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อม”

ยุทธศาสตร์ พ.ศ.2567 - 2570 ขององค์การสุราฯ



SP	สร้างรายได้โดยต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ		สร้างคุณค่ามุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่ง ของสังคมและสิ่งแวดล้อม
SO	SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิต และผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้	SO 2 พัฒนางองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจ เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต และบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ อย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
KEY GOALS	ยกระดับมาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์	รับบริการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรม	นำเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตได้สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของเสียจากกระบวนการผลิต
STRATEGIES	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วน กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์ และบริการ กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการ กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและ การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย		
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรม ด้วยหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่าน กระบวนการ ด้านกฎหมาย		
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		

Milestones ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
❖ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการจำหน่ายและการเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ❖ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ❖ มีการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ❖ นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ❖ รับผิดชอบตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลจากหน่วยงานภาครัฐ ❖ ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน	❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ❖ บริหารจัดการการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ❖ ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสินค้าและบริการรวมถึงการสร้างสินค้าใหม่ที่ตอบสนองตลาด ❖ บริหารจัดการตลาดเชิงรุกในแนวราบและแนวตั้งอย่างสมดุล ❖ สร้างและสื่อสารแบรนด์ LDO ด้านการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม	❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ❖ พัฒนาการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ และออฟไลน์อย่างเต็มรูปแบบ ❖ การขอเพิ่มชื่อหน่วยงานในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. ... ❖ ส่งเสริมการพัฒนาภาพลักษณ์ในการเป็นผู้ให้กับสังคมอย่างชัดเจน ช่วยเหลือสังคมและดูแลสิ่งแวดล้อม ❖ พัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API)	❖ มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ❖ ขยายกลุ่มลูกค้าเข้าสู่กลุ่มโรงพยาบาล อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ❖ ต่อยอดการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอล ผลิตภัณฑ์อื่น ❖ มีเสถียรภาพในการส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจแอลกอฮอล์ในฐานะธุรกิจต้นน้ำ ❖ คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงขึ้น ❖ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ❖ มีภาพลักษณ์องค์กรในการเป็นผู้ให้และสร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	❖ มีระบบผลิตที่มีกำลังการผลิตเป็น 2 เท่า และสามารถใช้วัตถุดิบอื่นนอกจากกากน้ำตาลเพื่อลดต้นทุนและของเสียจากกระบวนการผลิต ❖ การ Rebrand ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ ❖ การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ❖ ขยายช่องทางการขนส่งให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

Vision	ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคมเพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม			
Mission	1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน		3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ 4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	
Core Value Competency	T = Teamwork ทำงานเป็นทีม	H = Humility อ่อนน้อมถ่อมตน	A = Achievement ความสำเร็จของงาน	CC1 มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้
	I = Integrity ความโปร่งใส		S = Sustainability ความยั่งยืน	CC2 มีความสามารถในการรักษาลูกค้า CC3 มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูง เพื่อสร้างและรักษาลูกค้า
Strategic Positioning	สร้างรายได้ โดยต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ		สร้างคุณค่า มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม	
Strategic Objective	SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิต และผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้		SO 2 พัฒนานวัตกรรมโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
Goal	ยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์		รับบริการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรม	นำเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตได้สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของเสียจากกระบวนการผลิต
Strategy & Tactics	S1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ		S3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร	S5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	<u>กลยุทธ์ 1.1</u> กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ <u>กลยุทธ์ 1.2</u> กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก		<u>กลยุทธ์ 3.1</u> กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ <u>กลยุทธ์ 3.2</u> กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน <u>กลยุทธ์ 3.3</u> กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	<u>กลยุทธ์ 5.1</u> กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	S2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน		S4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	
	<u>กลยุทธ์ 2.1</u> กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย		<u>กลยุทธ์ 4.1</u> กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการ ด้านกฎหมาย	



กรมสรรพสามิต
Ministry of Revenue

แผนวิสาหกิจประจำปี 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

กระบวนการ	Output	ผู้รับผิดชอบ	Timeline
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อมการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	SWOT, SA, SC, CC	- กองนโยบายและแผน	ธ.ค. - ก.พ.
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยกำหนด/ทบทวน Vision, Mission, Core Values, Direction, Scenario Planning, Intelligent Risk, Strategic Positioning, Business Model	Strategic Direction	- กองนโยบายและแผน	ก.พ. - เม.ย.
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์โดยกำหนด/ทบทวน Strategic Objectives, Goals, Risk Appetite	Strategic Objective & Goals	- กองนโยบายและแผน	เม.ย. - มิ.ย.
4. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs) รวมถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังผู้บริหารระดับสูง ผู้แทนสายงาน และผู้รับผิดชอบแผนแม่บท	Strategy, Tactic, KPIs, BSC	- กองนโยบายและแผน	เม.ย. - มิ.ย.
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยมอบหมายผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์และผู้เกี่ยวข้องจัดทำรายละเอียดแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและทบทวนระบบงาน (Work System)	แผนวิสาหกิจ, แผนดำเนินงาน, แผนปฏิบัติการ, แผนงาน/โครงการ	- กองนโยบายและแผน	พ.ค. - มิ.ย.
6. การถ่ายทอดแผนดำเนินงาน โดยจัดกิจกรรมสื่อสารถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ความเข้าใจรับรู้แผนดำเนินงานและเป้าหมาย	- กองนโยบายและแผน	ก.ค.
7. การติดตามผลสำเร็จแผนดำเนินงานและการปรับเปลี่ยนแผน โดยรายงานผลการดำเนินงานของแผนดำเนินงานและตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจทุกไตรมาส รวมถึงปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ปกติ/สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข	- กองนโยบายและแผน	ทุกไตรมาส

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567) สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ที่สำคัญได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ดำเนินการในช่วงเดือน ธันวาคม - กุมภาพันธ์ 2566 มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ นโยบายและทิศทางการพัฒนาระดับสากลและระดับประเทศ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายของผู้บริหารองค์การสุรา การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (Mega Trends) ทั้งนี้ ได้นำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ถึงผลกระทบเชิงบวก เชิงลบที่มีต่อองค์การสุราฯ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ PESTEL, 7S, SWOT และ TOWS matrix รวมทั้งวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และความสามารถพิเศษองค์กร (CC) โดยรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการจัดกิจกรรมเผยแพร่แผนวิสาหกิจและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2565 การจัดประชุมสัมมนาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2565

นอกจากนี้ ได้ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยวิเคราะห์ช่องว่างผลการดำเนินงานจาก Feedback Report ปี 2565 รวมถึงการศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากรัฐวิสาหกิจอื่น ได้แก่ การประสานส่วนภูมิภาค เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ดำเนินการในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ - เมษายน 2566 โดยนำผลการวิเคราะห์ SA SC CC มาพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานและวิเคราะห์ Scenario Planning ประเมินการผลประกอบการทางการเงินในแต่ละ Scenario รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ เพื่อกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจ ที่ระบุจากการวิเคราะห์ SWOT และจัดทำ Business Model ของโอกาสทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยพิจารณา Scenario ที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุดมาเป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยระบุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนในแต่ละระยะ อันนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยนำเสนอต่อคณะผู้บริหารองค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2566, 20 มกราคม 2566 เพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอ ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารกิจการฯ เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2566

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดำเนินการในช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน 2566 โดยนำผลวิเคราะห์ SA SC CC และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มาพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ Risk Appetites และการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน พร้อมทั้งตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ โดยนำเสนอต่อคณะผู้บริหารองค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2566 เพื่อรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างแผนวิสาหกิจ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ดำเนินการในช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน 2566 โดยนำผลวิเคราะห์ SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์มาพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การบรรลุผล สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กลยุทธ์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันทั้ง 4 มิติ ตามหลักการ Balance Scorecard เพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการ องค์กรสุราฯ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2566, 13 มิถุนายน 2566 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่าง แผนวิสาหกิจ เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน ครั้งที่ 7/2566 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กรสุราฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

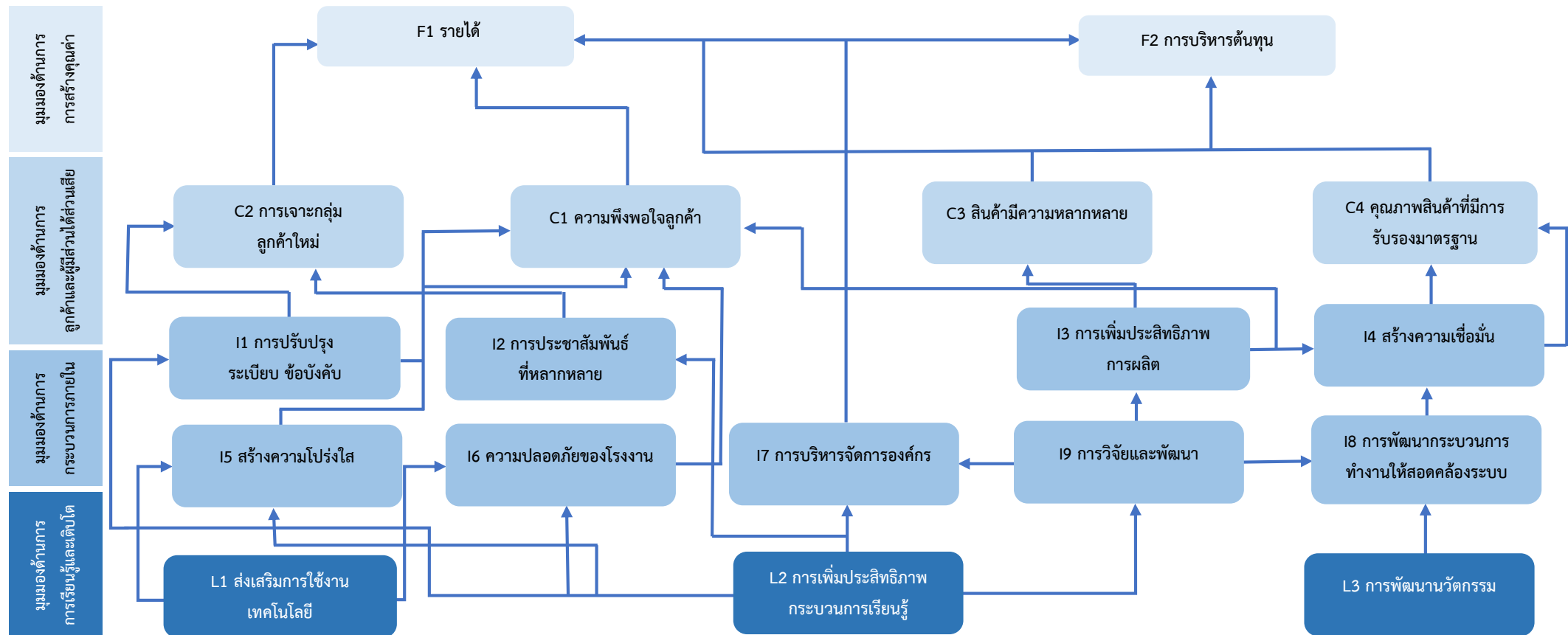
ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) ดำเนินการในช่วงเดือน พฤษภาคม - มิถุนายน 2566 ภายหลังจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กรสุราฯ ครั้งที่ 9/2566 เมื่อ วันที่ 22 มิถุนายน 2566 ได้เห็นชอบการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2567 แล้ว ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการจัดทำรายละเอียดแผนตามแบบฟอร์ม ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญ ได้แก่ ชื่อแผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย รายละเอียดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการระบุความ เสี่ยงและการควบคุมภายในของแผนดำเนินงาน ความต้องการด้านงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี ดิจิทัลที่สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ จากนั้น ได้นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 เสนอต่อคณะกรรมการสุราฯ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2566 และในการประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการ ครั้งที่ 10/2566 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2566 ได้เห็นชอบร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 และงบประมาณค่าใช้จ่าย ตามแผนวิสาหกิจ แล้ว

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) ดำเนินการในช่วง เดือนกรกฎาคม 2566 โดยมีแผนการจัดประชุมเพื่อพิจารณาตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ของแผนปฏิบัติการ รองรับแผน วิสาหกิจ ให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมิติการพัฒนา 4 ด้าน (มิติการเรียนรู้และการ เติบโต มิติกระบวนการภายใน มิติลูกค้า และมิติการเงิน) ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติแต่ละระดับชั้นด้วยการจัดกิจกรรม สื่อสารถ่ายทอดแผนแก่ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบ แผนดำเนินงานสื่อสารถ่ายทอด ไปยังคู่ค้า และผู้ส่งมอบที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นมาจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring Review) มีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอผ่านระบบติดตามตัวชี้วัดทุกเดือน โดยนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อผู้อำนวยการเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุง แผนดำเนินงานให้ทันสถานการณ์ รวมทั้งหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ เพื่อประเมินความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ ทั้งหมด เป็นรายไตรมาส โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน คณะกรรมการบริหารกิจการ องค์กรสุราฯ ตามลำดับ

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ

วิสัยทัศน์	“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”			
พันธกิจ	1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ	2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน	3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจ	4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
Strategic Planning	สร้างรายได้โดยต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ		สร้างคุณค่ามุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม	
Strategic Objective	SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิต	SO 2 พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	



การกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

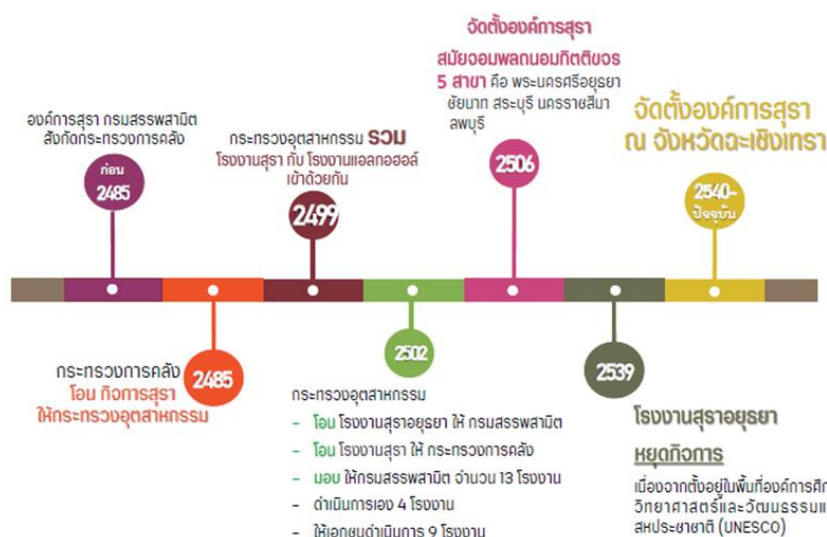
BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
F1	รายได้	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการตลาดเชิงรุก
F2	การบริหารต้นทุน	ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%	- แผนงานการจัดทำระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน
C1	ความพึงพอใจของลูกค้า	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
C2	การเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการตลาดเชิงรุก
C3	สินค้ามีความหลากหลาย	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) - แผนงานระบบมาตรฐานเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบคุณภาพแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์จากแอลกอฮอล์ - แผนงานวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบ
C4	คุณภาพสินค้าที่มีการรับรองตามมาตรฐานสากล	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PIC/S GMP	- โครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงาน ผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) - โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ - โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังพัสดุตามมาตรฐานสากล
I1	การปรับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์
		มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์
		ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์
I2	การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการการพัฒนาระบบการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์การสุราฯ
I3	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน
I4	สร้างความเชื่อมั่น	คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60	- โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ขององค์กร
I5	สร้างความโปร่งใส	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	- โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
16	ความปลอดภัยของโรงงาน	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
17	การบริหารจัดการองค์กร	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.10	- แผนงานการดำเนินงานด้าน 8 Enablers
		ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%	- โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
18	การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	มีผู้ให้บริการรับรองผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- แผนงานการรับรองผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์
		คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	- โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐาน - โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ - โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังพัสดุตามมาตรฐานสากล
		คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60	- โครงการด้านสิ่งแวดล้อม - โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
19	การวิจัยและพัฒนา	คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	- โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค
		ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด	- โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
L1	ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
		มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล	- โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
		ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%	- โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
L2	การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์ - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการบริการอย่างเป็นระบบและส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ความเป็นเลิศขององค์กร - โครงการสัมมนาสิทธิตามกฎหมายของพนักงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
		คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%	- แผนงานเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
L3	การพัฒนานวัตกรรม	การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 3 งาน	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์

1.1 ความเป็นมา

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (องค์การสุราฯ) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2485 ได้โอนกิจการประเภทสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงการอุตสาหกรรม ต่อมาในปี พ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน และในปี พ.ศ. 2502 ได้โอนย้ายโรงงานสุรายุทธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต เมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงานแล้วจึงมอบให้กรมสรรพสามิต ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และได้มีการปรับปรุงวิธีการขายและผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงาน และดำเนินการเองเพียงจำนวน 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรีจำนวน 1 โรงงาน โดยผลการดำเนินการพบว่าต้นทุนการผลิตของโรงงานสุรายุทธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่า จากนั้นให้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้น้ำสุราจากโรงงานยุทธยาไปจำหน่ายแทน



ภาพ 1-1 แสดงความเป็นมาขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ในปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ดำเนินการตามนโยบายพิเศษ ด้านพาณิชย์กรรม และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 ประกอบด้วย 6 สาขา คือ พระนครสุรียุทธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และสำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2539 โรงงานสุรายุทธยาหยุดดำเนินการ เนื่องจากที่ตั้งโรงงานอยู่ในเขตพื้นที่องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม แห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ซึ่งได้ถูกประกาศให้เป็นมรดกโลกจึงย้ายโรงงานสุรายุทธยามาตั้งในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อปี พ.ศ. 2544 โดยคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ มีนโยบายให้ย้ายสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานครมาอยู่รวมกันที่ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่โรงงานประมาณ 139 ไร่ และด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ต่อระบบบริหารจัดการน้ำกากส่าที่เกิดจากกระบวนการผลิต จึงดำเนินการเช่าที่ดินเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว และถ่ายโอนความเสี่ยงระบบบริหารจัดการน้ำกากส่าให้ บริษัท ดีวาณิชย์ จำกัด ทำสัญญาได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำกากส่าโดยระบบก๊าซชีวภาพ เป็นระยะเวลา 30 ปี

1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

1) ตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์ในการผลิตสุรา เพื่อหารายได้เข้ารัฐ

2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตตามข้อ 1)

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึงทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ประกอบกิจการและบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

องค์การสุราฯ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโดยเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับ (เอทิลแอลกอฮอล์) และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง อันได้แก่ผลิตภัณฑ์ Consumer Product ที่ใช้สำหรับทำความสะอาดและมุ่งเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.3 อำนาจหน้าที่ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506

ระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506

ข้อ 6 องค์การสุราฯ จัดตั้งขึ้นวัตถุประสงค์ดังนี้

(1) จัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้ให้แก่อำเภอ

(2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิตตาม (1)

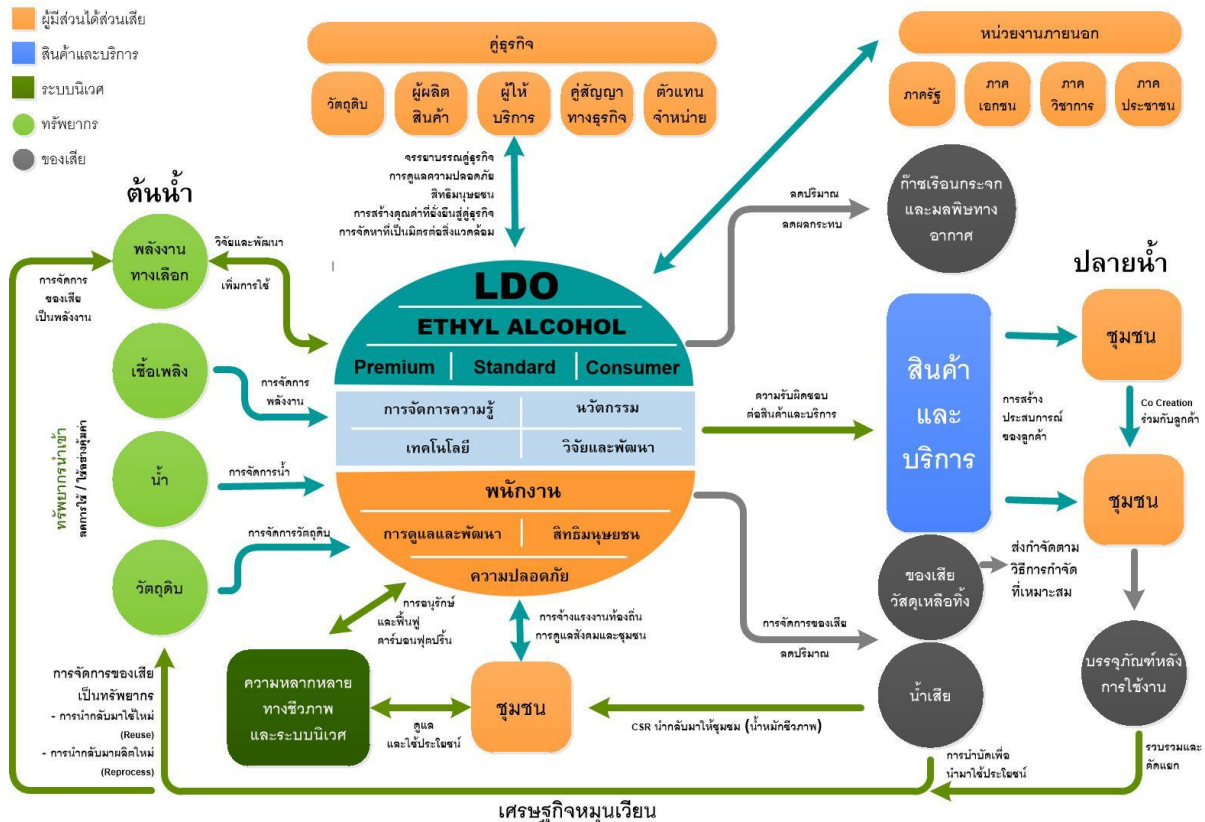
ข้อ 7 เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวในข้อ 6. ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึง

(1) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน

(2) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

(3) กระทำกิจการอื่น ๆ และบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

1.4 การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



ภาพที่ 1-2 แสดงห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน Value chain กับการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

1.5 ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

รายการผลิตภัณฑ์จัดจำหน่ายขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต แบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 Premium Grade

- 1.1 LAB L (Ethyl Alcohol 99.9% v/v)
- 1.2 ABSOLUTE L (Ethyl Alcohol 99.8% v/v)
- 1.3 L PURE 99.8 (Ethyl Alcohol 99.8% v/v)
- 1.4 L PURE 99.9 (Ethyl Alcohol 99.9% v/v)



ผลิตภัณฑ์
LAB L
(Ethyl Alcohol
99.9% v/v)



ผลิตภัณฑ์
ABSOLUTE L
(Ethyl Alcohol
99.8% v/v)



ผลิตภัณฑ์
L PURE 99.8
(Ethyl Alcohol
99.8% v/v)

กลุ่มที่ 2 Consumer

2.1 L CLEAN SPRAY

2.2 L CLEAN SOLUTION PLUS



ผลิตภัณฑ์

L CLEAN SPRAY



ผลิตภัณฑ์

L CLEAN SOLUTION PLUS

กลุ่มที่ 3 Standard Grade

3.1 L PURE 95 (Ethyl Alcohol 95% v/v)

3.2 L PURE 96 (Ethyl Alcohol 96% v/v)



ผลิตภัณฑ์

L PURE 95

(Ethyl Alcohol 95% v/v)



ผลิตภัณฑ์

L PURE 96

(Ethyl Alcohol 96% v/v)

กลุ่มที่ 4 Denatured Alcohol

4.1 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 1

4.2 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 2

4.4 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 3

4.4 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 4

4.5 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรการแปลงสภาพอื่นที่รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิต

1.6 ระบบมาตรฐานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การรับรองระบบมาตรฐานสากลที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการรับรอง มีดังนี้

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้รับการรับรอง	วันหมดอายุ
ISO 9001:2015 	ISO 9001 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System: QMS) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่กำกับดูแลทั้งการออกแบบ และพัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการ ซึ่งบ่งบอกได้ถึงระดับคุณภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยจะมีการควบคุมและตรวจสอบขั้นตอน รวมถึงวิธีการทำงานผ่านระบบ	15 กันยายน 2563	15 กันยายน 2566
GMP Codex 	GHPs หรือ มาตรฐานสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Good Hygiene Practice(s) เป็นมาตรฐานด้านความปลอดภัยทางอาหาร มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อป้องกันอันตรายทางอาหาร (food hazard) ทั้งอันตรายทางกายภาพ อันตรายทางเคมี และอันตรายทางชีวภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่ สุขอนามัยของสถานที่ผลิต วัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ สุขอนามัยในทุกขั้นตอนการผลิต การบำรุงรักษาสถานที่ผลิต และการขนส่ง จนกว่าสินค้าจะถึงมือผู้บริโภค	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
HACCP Codex 	HACCP มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Hazard Analysis Critical Control Point เป็นการจัดการด้านการควบคุมกระบวนการผลิต (Process Control) โดยเน้นการจัดการจุดที่ได้มีการวิเคราะห์แล้วว่า เป็นจุดที่สำคัญหรือวิกฤตในการควบคุมอันตรายไม่ให้ไป สู่ผู้บริโภค	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
ISO 14001:2015 	ISO 14001 คือ มาตรฐานระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Environment management System เพื่อเพิ่มสมรรถนะสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม	10 สิงหาคม 2561	8 สิงหาคม 2566
KOSHER CERTIFICATE 	KOSHER อาหารที่ได้มาตรฐานตามกฎของยิว	30 กันยายน 2565	30 กันยายน 2566
มอก.640-2553 เล่ม 1 	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม	15 มีนาคม 2556	ไม่กำหนดวันหมดอายุ

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้รับการรับรอง	วันหมดอายุ
มอก.640-2561 เล่ม 2 	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป	21 เมษายน 2564	ไม่กำหนด วันหมดอายุ
ISO/IEC 17025:2561 	มอก. 17025-2561 (ISO/IEC 17025 : 2017) เป็นข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถห้องปฏิบัติการในการดำเนินการทดสอบและ/หรือสอบเทียบ	อยู่ระหว่างการขอต่ออายุ กับสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.)	
FSSC 22000 V.5.1 	FSSC 22000 หรือชื่อเต็มว่า Food Safety System Certification 22000 คือ ระบบมาตรฐานการรับรองความปลอดภัยสำหรับการผลิตอาหาร	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
ISO 22000:2018 	ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
ISO 22301:2019 	เป็นมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและการออกแบบมาเพื่อปกป้องธุรกิจของคุณจากอุปสรรคที่มีศักยภาพ ซึ่งรวมถึงสภาพอากาศรุนแรง, ไฟไหม้, น้ำท่วม, ภัยธรรมชาติ	20 พฤศจิกายน 2565	19 พฤศจิกายน 2568
ISO 50001:2018 	ระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล (Energy Management System)	10 ตุลาคม 2565	10 ตุลาคม 2568
คาร์บอน ฟุตพริ้นท์ ของผลิตภัณฑ์ “CFP” 	คาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ เป็นการประเมินปริมาณก๊าซเรือนกระจกของผลิตภัณฑ์ ใช้หลักการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตลอดวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (LCA) สำหรับการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ จะพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนของการได้มาซึ่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การขนส่ง การใช้งาน และการกำจัดเศษซากผลิตภัณฑ์หลังการใช้งาน โดยประเมินออกมาในรูปแบบของคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ สำหรับติดบนสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อแสดงข้อมูลให้ผู้บริโภคได้ทราบว่า ตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์เหล่านั้นมีการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาปริมาณเท่าไร ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการผลิตให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น	L PURE 95, 0.45L L PURE 95, 18L L PURE 95, 200L L PURE 95, ISO TANK 4 กันยายน 2562	L PURE 95, 0.45L L PURE 95, 18L L PURE 95, 200L L PURE 95, ISO TANK 3 กันยายน 2565
		L PURE 99.8, 18L L PURE 99.8, 200L L PURE 99.8, 1 LITER ABSOLUTE 99.8, 0.45L ABSOLUTE 99.8, 2.5L 27 สิงหาคม 2563	L PURE 99.8, 18L L PURE 99.8, 200L L PURE 99.8, 1 LITER ABSOLUTE 99.8, 0.45L ABSOLUTE 99.8, 2.5L 26 สิงหาคม 2566

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้รับการรับรอง	วันหมดอายุ
ห้องปฏิบัติการ วิเคราะห์ เอกชน 	ห้องปฏิบัติการที่ได้รับการขึ้นทะเบียนโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบสารมลพิษของเอกชน ตัวกลางด้านสิ่งแวดล้อม (น้ำเสีย; pH BOD COD SS และ TDS)	20 ธันวาคม 2564	20 ธันวาคม 2566
ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม 	ห้องปฏิบัติการได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป มอก.640 เล่ม 2-2561	29 เมษายน 2564	28 เมษายน 2567
	ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยงานรัฐบาล ที่คณะกรรมการอาหารให้การยอมรับผลการตรวจวิเคราะห์และแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจวิเคราะห์อาหารเพื่อประกอบการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข	9 พฤศจิกายน 2563	ไม่กำหนดวันหมดอายุ
Green industry 	อุตสาหกรรมสีเขียว คือ ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ยึดมั่นในการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปัจจุบันได้รับการรับรองระดับที่ 3 ระบบสีเขียว (Green System) (สูงสุดคือระดับที่ 5)	7 กุมภาพันธ์ 2565	6 กุมภาพันธ์ 2568
ISO 27001:2013 	เป็นมาตรฐานสากลสำหรับบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (ความมั่นคงสารสนเทศ) เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนดพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	20 พฤษภาคม 2565	19 พฤษภาคม 2568

1.7 กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

- พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
- พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ. 2565
- กฎกระทรวง การอนุญาตขายสุรา พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร พ.ศ. 2560

- กฎกระทรวง กำหนดการใช้แสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีเพื่อให้ปรากฏว่าได้เสียภาษีแล้ว พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2560
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุรสามัตถ์ที่นำไปแปลงสภาพ (ประกาศ ณ 3 เมษายน 2562)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุรสามัตถ์ที่นำไปแปลงสภาพ (ฉบับที่ 2) (ประกาศ ณ 16 มิถุนายน 2563)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุรสามัตถ์ที่นำไปใช้ในการแพทย์ เกษษกรรมหรือวิทยาศาสตร์
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุรสามัตถ์ที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรม
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการผลิตสุราและการนำสุราออกจากโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อตรวจวิเคราะห์ในขั้นตอนการผลิต
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง วิธีการงดเว้นไม่เรียกเก็บภาษีสุราสำหรับสุรากลั่นชนิดสามัตถ์ (เอทานอล) ที่นำไปใช้ผสมกับน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง
- ระเบียบกรมสรรพสามิตว่าด้วยการควบคุมโรงอุตสาหกรรมผลิตสุรา พ.ศ. 2560
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวงที่ออกตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560
- ประกาศกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เรื่องแบบแสดงสภาพการจ้างและสภาพการทำงานของสถานประกอบกิจการ พ.ศ. 2551
- มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก. 640 เล่ม 1-2564 มอก.640 เล่ม 2-2553 และ มอก.640 เล่ม 3-2553
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง ฉลากของวัตถุอันตรายที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยารับผิดชอบ (ฉบับที่ 2) พ. ศ. 2565
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 435) พ.ศ. 2565 ออกตามความในพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 เรื่อง กำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานของภาชนะบรรจุที่ทำจากพลาสติก
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดด้านศุลกากรสำหรับนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดมาตรฐานแรงแอลกอฮอล์หรือคุณลักษณะทางเคมี วัตถุเจือปนอาหาร หรือสารปนเปื้อนของสุรา ที่มีลักษณะเสื่อมคุณภาพจนใช้การไม่ได้
- ประกาศสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เรื่อง การตรวจประเมินสถานที่ผลิตอาหารตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาอนุญาต หรือต่ออายุใบอนุญาตผลิตอาหาร หรือออกหนังสือ

รับรองมาตรฐานระบบการผลิตอาหาร ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พ.ศ.2565

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดจำนวนสุรา ไบยา ยาอัด ยาสูบ หรือไฟ และกำหนดด้านศุลกากร สำหรับผ่อนผันให้ผู้นำเข้าสุราหรือไฟเข้ามาในราชอาณาจักร หรือให้ผู้นำเข้ามาในหรือส่งออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งไบยา ยาอัด หรือยาสูบ เพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมิใช่เพื่อการค้า โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต

- ประกาศสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เรื่อง การต่ออายุใบอนุญาตผลิตอาหาร พ.ศ. 2566 - 2568

- หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์สำหรับสุราสามทับที่นำไปใช้ในการอุตสาหกรรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2565

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2560

- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562

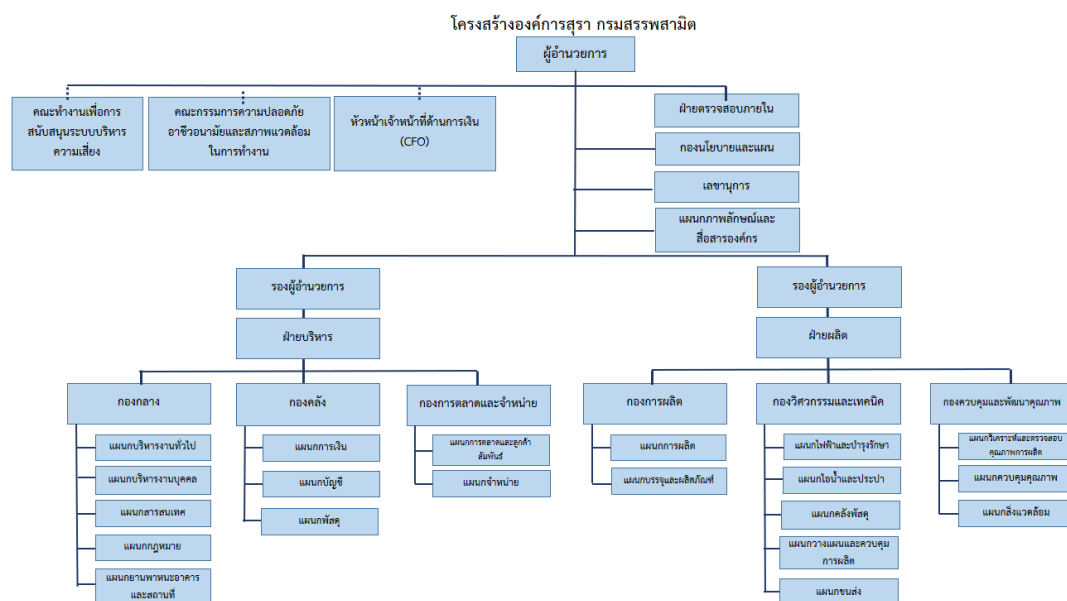
- พระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

- พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565

ฯลฯ

1.8 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

องค์การสุราฯ แบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ ส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การสุราฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 รอง 3 ฝ่าย 7 กอง 22 แผนก มีบุคลากรจำนวน 166 คน เป็นเพศชาย จำนวน 91 คน เพศหญิง จำนวน 75 คน มีโครงสร้างและการจัดองค์กรในการดำเนินงาน ดังนี้



1. ผู้อำนวยการ
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต
3. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร
4. หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน (CFO)
5. ฝ่ายตรวจสอบภายใน

6. กองนโยบายและแผน
 7. เลขานุการ
 8. แผนภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร
- หน่วยงานแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายผลิต ประกอบด้วย

1.1 กองการผลิต

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1) แผนการผลิต | 2) แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์ |
|---------------|--------------------------|

1.2 กองวิศวกรรมและเทคนิค

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1) แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา | 2) แผนกไอน้ำและประปา |
| 3) แผนกคลังพัสดุ | 4) แผนกวางแผนการผลิต |
| 5) แผนกขนส่ง | |

1.3 กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

- | | |
|---|--------------------|
| 1) แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต | 2) แผนกสิ่งแวดล้อม |
| 3) แผนกควบคุมคุณภาพ | |

2. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

2.1 กองกลาง

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1) แผนกบริหารงานทั่วไป | 2) แผนกบริหารงานบุคคล |
| 3) แผนกสารสนเทศ | 4) แผนกกฎหมาย |
| 5) แผนกยานพาหนะและอาคารสถานที่ | |

2.2 กองคลัง

- | | |
|----------------|--------------|
| 1) แผนกการเงิน | 3) แผนกบัญชี |
| 2) แผนกพัสดุ | |

2.3 กองตลาดและจำหน่าย

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| 1) แผนกจำหน่าย | 2) แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ |
|----------------|---------------------------------|

ภาพที่ 1-2 แสดงความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล กับยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล กับยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น



แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี
(พ.ศ. 2561 - 2580)

ยุทธศาสตร์ที่ 2
ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

- ด้านที่ 5 ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านที่ 11 ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้าน
สินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทาง
การแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียน
และสังคมคาร์บอนต่ำ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
-------------------------------	---	---	--	--	--

แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580)

แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570

แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ยุทธศาสตร์ EASE Excise กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

แผนวิสาหกิจ องค์การสุราฯ
ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570
(ฉบับทบทวนปี 2567)



SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจ
ในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์
เพื่อสร้างรายได้

SO 2 พัฒนางองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจ
เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่

SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่
มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการ
องค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนิน
ธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การประเมินและวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็น เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการกำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยใช้ทฤษฎีที่เรียกว่า SWOT Analysis มาเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ McKinsey's 7S 5 Forces และ PESTEL Analysis นอกจากนี้ องค์กรการสุราฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) หรือ ERM COSO (2017) และระบบมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 (BCM) ที่เชื่อมโยงกับหลักการและแนวคิด Balanced Scorecard : BSC มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการจัดการภายในองค์กร/กระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ตามแนวทาง COSO : ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กรการสุราฯ พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP)

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Analysis)

การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรการสุราฯ ตามอำนาจหน้าที่เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้ให้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการผลิตแล้ว ยังคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระดับโลกและระดับประเทศ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โดยใช้หลักการ PESTEL Analysis ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยด้านสังคม (Socials) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

2.1.1 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกประเทศ

1) ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics Factor)

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติกำหนดทิศทางการพัฒนาของโลกในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ.2559 - 2573) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขจัดความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยไม่ทิ้งใครไว้เบื้องหลัง ไม่ทำลายแหล่งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goal) สะท้อน 3 เสาหลักของมิติด้านยั่งยืน (Three Pillars of Sustainability) คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บวกกับอีก 2 มิติ คือ มิติด้านสันติภาพและสถาบัน และมิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน รวมเป็น 5 มิติ องค์การสหประชาชาติ แบ่งเป้าหมาย 17 ข้อ ออกเป็น 5 กลุ่ม (เรียกว่า 5 Ps) ประกอบด้วย

People (มิติด้านสังคม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

โดยเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ ดังนี้



ภาพ 2-1 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs)

ที่มา : องค์การสหประชาชาติ

เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย (Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages)

- เป้าประสงค์ 3.8 บรรลุการมีหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน การเข้าถึงการบริการสาธารณสุขจำเป็นที่มีคุณภาพและเข้าถึงยาและวัคซีนจำเป็นที่ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีราคาที่สามารถซื้อหาได้

- ตัวชี้วัดที่ 3.8.2 สัดส่วนของประชากรที่มีค่าใช้จ่ายของครัวเรือนส่วนใหญ่ไปในเรื่องของสุขภาพเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายหรือรายได้ทั้งสิ้นของครัวเรือน (Number of people covered by health insurance or a public health system per 1,000 population)

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน (Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all)

- เป้าประสงค์ 8.2 บรรลุการมีผลิตภาพทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงขึ้นผ่านความหลากหลาย การยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมุ่งเน้นในภาคการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและใช้แรงงานเป็นหลัก

- ตัวชี้วัดที่ 8.2.1 อัตราการเติบโตรายปีของรายได้ที่แท้จริงต่อประชากรผู้มีงานทำ (Annual growth rate of real GDP per employed person)

เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม (Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation)

- เป้าประสงค์ 9.4 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยทุกประเทศดำเนินการตามขีดความสามารถของแต่ละประเทศภายในปีพ.ศ. 2573

- ตัวชี้วัดที่ 9.4.1 การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ต่อมูลค่าเพิ่ม (CO₂ emission per unit of value added)

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Take urgent action to combat climate change and its impacts)

- เป้าประสงค์ 13.2 บูรณาการมาตรการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ

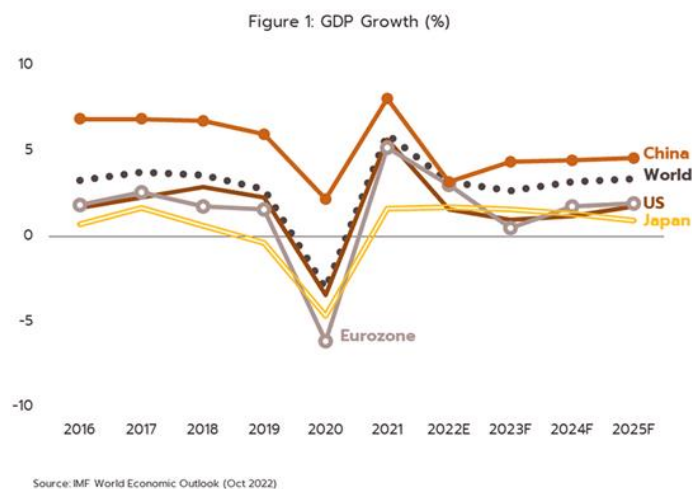
- ตัวชี้วัด 13.2.1 จำนวนประเทศที่มีการสื่อสารถึงการสร้างหรือการดำเนินการบูรณาการนโยบาย/ยุทธศาสตร์/แผน ที่เป็นการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อผลกระทบอันเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และสนับสนุนความยืดหยุ่นต่อภูมิอากาศและการพัฒนาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับต่ำที่จะไม่สามารถทำลายการผลิตอาหาร (ประกอบไปด้วยแผนการปรับตัวระดับชาติ การกำหนดการสนับสนุนในระดับชาติ การติดต่อสื่อสารในระดับชาติ การปรับปรุงรายงานทุก ๆ 2 ปี หรืออื่น ๆ

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจโลก (Economics Factor)

• การประเมินแนวโน้มเศรษฐกิจโลก

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้มีการวิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจโลกปี 2566 ซึ่งพบว่ามีความไม่แน่นอนสูงและมีโอกาสที่อาจจะเกิดภาวะการถดถอยทางเศรษฐกิจจากปัญหาภูมิรัฐศาสตร์และเงินเฟ้อ (Geopolitical Recession; Inflationary recession) ทั้งจากปัญหาสงครามในประเทศยูเครน และอัตราเงินเฟ้อที่ทรงตัวสูงในสหรัฐอเมริกาและยุโรป ส่งผลให้หน่วยงานวิจัยทางเศรษฐกิจหลายแห่งปรับลดประมาณการเศรษฐกิจโลกลงอย่างมีนัยสำคัญ

ธนาคารกรุงศรี วิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจโลกในระยะ 3 ปีข้างหน้ามีแนวโน้มเติบโตชะลอลงจาก 3.2% ในปี 2565 สู่ 2.7% ในปี 2566 ก่อนจะดีขึ้นเล็กน้อย 3.0% ในปี 2567 - 2568 แม้ว่าผลเชิงลบจากโรคโควิดจะคลี่คลายลงแต่หลายปัจจัยยังคงกดดันเศรษฐกิจโดยเฉพาะประเด็นสงครามรัสเซีย - ยูเครนที่นำไปสู่มาตรการคว่ำบาตรทางการค้าและวิกฤตพลังงานที่มีแนวโน้มยืดเยื้อ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน รวมถึงการแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจซึ่งนำโดยสหรัฐฯ และจีน จะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก และอาจทำให้การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (DE globalization) เข้มข้นขึ้น นอกจากนี้ การใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยสูงในปี 2565 - 2566 เพื่อคุมเงินเฟ้อ ในขณะที่ราคาพลังงานอยู่ในระดับสูง จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและเอกชน รวมถึงภาวะตึงตัวในตลาดการเงินโดยภาพรวมแล้ว แนวโน้มเศรษฐกิจโลกเสี่ยงที่จะซบเซารุนแรงในปี 2566 การชะลอตัวของอุปสงค์โลกอาจช่วยบรรเทาแรงกดดันเงินเฟ้อในระยะถัดไป ซึ่งจะเปิดทางให้ประเทศแกนหลักสามารถปรับลดดอกเบี้ยเพื่อประคองไม่ให้เศรษฐกิจอ่อนแอลงมากเกินไป



ภาพ 2-1 แสดงแนวโน้มการเติบโตของ GDP

ที่มา : ธนาคารกรุงศรี, วันที่ 13 มกราคม 2566

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์เศรษฐกิจโลกในปี 2566 พบว่าเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวในอัตราชะลอลงจากปี 2565 ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจหลักและกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนา เป็นผลจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายอย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มที่จะได้รับแรงสนับสนุนจากแรงกดดันเงินเฟ้อที่

ปรับตัวลดลงตามแนวโน้มราคาพลังงานและปัญหาห่วงโซ่อุปทานโลกที่คลี่คลาย ซึ่งคาดว่าจะทำให้การดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางมีความเข้มงวดน้อยลง และพบว่าตลาดแรงงานยังคงแข็งแกร่งเห็นได้จากอัตราการว่างงานที่ยังคงอยู่ระดับต่ำ ตลอดจนการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวภายหลังการเปิดให้มีการเดินทางระหว่างประเทศของแต่ละประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเศรษฐกิจจีนมีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้นจากการดำเนินมาตรการเปิดประเทศเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้

เศรษฐกิจสหรัฐ ในปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 0.7 เท่ากับการประมาณการครั้งก่อนและชะลอตัวจากร้อยละ 2.1 ในปี 2565 ตามการชะลอตัวของอุปสงค์ภายในประเทศที่ได้รับผลกระทบจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยอย่างต่อเนื่องของธนาคารกลางสหรัฐ อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจสหรัฐ มีปัจจัยสนับสนุนจากแรงกดดันเงินเฟ้อที่ชะลอตัวซึ่งคาดว่าจะทำให้ธนาคารกลางสหรัฐ ชะลอการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย โดยอัตราเงินเฟ้อในเดือนมกราคมอยู่ที่ร้อยละ 6.4 เทียบกับร้อยละ 6.5 ในเดือนก่อนหน้า และเป็นการลดลงต่อเนื่องกันเป็นเดือนที่ 5 ส่งผลให้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในเดือนมกราคม เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 64.9 ถือว่าสูงสุดในรอบ 9 เดือน เช่นเดียวกับตลาดแรงงานที่ยังคงแข็งแกร่ง สะท้อนจากอัตราการว่างงานในเดือนมกราคม 2566 ที่ร้อยละ 3.4 ต่ำสุดในรอบ 53 ปี รวมทั้งแนวโน้มการฟื้นตัวของภาคการผลิตและภาคบริการภายในประเทศ ทั้งนี้ แรงกดดันเงินเฟ้อจะผ่อนคลายลงอย่างต่อเนื่องตามการชะลอตัวของอุปสงค์ภายในประเทศและการลดลงของราคาพลังงาน ส่งผลให้คาดการณ์ว่าในกรณีฐานธนาคารกลางสหรัฐจะชะลอการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในช่วงครึ่งแรกของปีก่อนที่จะคงระดับไว้จนถึงสิ้นปี 2566

เศรษฐกิจยูโรโซน ในปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 0.3 เท่ากับการประมาณการครั้งก่อน และชะลอตัวจากร้อยละ 3.5 ในปี 2565 ตามการชะลอตัวของภาคการผลิตและอุปสงค์ภายในประเทศ เนื่องจากการคาดการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่มีแนวโน้มยืดเยื้อจนนำไปสู่การดำเนินมาตรการคว่ำบาตร ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางพลังงานของหลายประเทศที่พึ่งพิงการนำเข้าพลังงานจากรัสเซียในสัดส่วนที่สูงทำให้มีแนวโน้มเผชิญกับการเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยมากขึ้น โดยเฉพาะในกรณีหากแต่ละประเทศไม่สามารถปรับโครงสร้างภาคพลังงานได้ทัน นอกจากนี้ อุปสงค์ภายในประเทศยังมีข้อจำกัดจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายอย่างต่อเนื่องเพื่อลดแรงกดดันเงินเฟ้อที่ยังสูง ขณะเดียวกัน ความเชื่อมั่นยังคงลดลงต่อเนื่องสะท้อนจากดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคและดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจในเดือนมกราคม 2566 ลดลงมาอยู่ที่ (-20.9) และ 0.69 ขณะเดียวกัน หลายประเทศสมาชิกยังมีความเสี่ยงต่อการเผชิญกับวิกฤตการณ์หนี้สินท่ามกลางการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายและสัดส่วนหนี้สาธารณะที่สูง อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจยูโรโซนจะยังคงได้รับแรงสนับสนุนจากการดำเนินมาตรการทางการคลังขนาดใหญ่ในระยะปานกลางของสหภาพยุโรป

เศรษฐกิจจีน ในปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.7 ปรับตัวดีขึ้นจากร้อยละ 3.0 ในปี 2565 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดนับตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 และการเปิดให้มีการเดินทางระหว่างประเทศโดยไม่ต้องกักตัว ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้น ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการที่ขยายตัวในเดือนมกราคม 2566 อยู่ที่ระดับ 49.2 และ 52.9 เช่นเดียวกับการใช้จ่ายภายในประเทศที่มีแนวโน้มจะขยายตัวได้ดีภายหลังการผ่อนคลายมาตรการและแรงสนับสนุนจากการดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนคลายอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาสภาพคล่องให้กับระบบเศรษฐกิจและการสนับสนุนสินเชื่อให้กับภาคเอกชนที่ดำเนินโครงการตามนโยบายของภาครัฐควบคู่ไปกับการดำเนินมาตรการ

ทางการคลังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจจีนยังมีความเสี่ยงจากการกลับมาแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ภายหลังการผ่อนคลายมาตรการมากขึ้น ประกอบกับข้อจำกัดจากปัญหาการขาดสภาพคล่องและภาระหนี้สินในภาคอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งผลกระทบจากการดำเนินมาตรการทางการค้าของสหรัฐ ภายใต้มาตรการ CHIPS and Science Act ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตและการส่งออกของจีน

เศรษฐกิจกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NIEs) ในปี 2566 มีแนวโน้มขยายตัวชะลอตัวลงตามการชะลอตัวของภาคการผลิตและการส่งออก สอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก ประกอบกับการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดแรงกดดันด้านเงินเฟ้อ โดยคาดว่าเศรษฐกิจของเกาหลีใต้ ไต้หวัน และสิงคโปร์ในปี 2566 จะขยายตัวร้อยละ 2.1 ร้อยละ 2.5 และร้อยละ 2.1 ตามลำดับ ขณะที่เศรษฐกิจฮ่องกงคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.0 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากแนวโน้มการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดในประเทศ และการผ่อนคลายเงื่อนไขการเดินทางระหว่างประเทศของจีน

เศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2566 มีแนวโน้มชะลอตัวลงตามแนวโน้มเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการชะลอตัวของอุปสงค์ภายในประเทศเนื่องจากแรงกดดันของอัตราเงินเฟ้อและการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจยังได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศจีน ทั้งนี้ คาดว่าในปี 2566 เศรษฐกิจอินโดนีเซีย มาเลเซียฟิลิปปินส์ และเวียดนาม จะขยายตัวร้อยละ 4.5 ร้อยละ 4.2 ร้อยละ 4.5 และร้อยละ 5.2 ตามลำดับ

● ราคาน้ำมันดิบตลาดโลก

จากการวิเคราะห์ราคาน้ำมันดิบตลาดโลกโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า ในปี 2565 ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกเฉลี่ย 4 ตลาด (ดูไบ เบรินท์ โอमान และเวสต์เท็กซัส) อยู่ที่ 96.5 ดอลลาร์ สรอ. ต่อบาร์เรล เพิ่มขึ้นร้อยละ 38.9 จากค่าเฉลี่ย 69.4 ดอลลาร์ สรอ. ต่อบาร์เรล ในปี 2564

ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก											
ปี		ราคา (ดอลลาร์ สรอ. / บาร์เรล)					อัตราการขยายตัว (%YOY)				
		WTI	BRENT	DUBAI	OMAN	เฉลี่ย	WTI	BRENT	DUBAI	OMAN	เฉลี่ย
2563	ทั้งปี	39.6	43.4	42.4	41.9	42.0	-30.4	-32.2	-33.0	-34.2	-32.3
	ทั้งปี	68.1	70.9	69.5	69.3	69.4	72.1	63.4	63.8	65.5	65.4
	Q1	58.0	61.2	60.3	59.0	59.6	25.6	20.1	18.7	19.0	20.0
	Q2	66.5	69.4	67.5	67.5	67.7	135.9	107.0	118.3	119.3	119.5
	Q3	70.5	73.2	71.8	71.9	71.9	72.5	69.0	67.0	67.8	69.1
2564	ทั้งปี	77.1	79.7	78.4	78.5	78.4	80.8	76.6	75.6	75.7	77.2
	ทั้งปี	94.2	98.8	96.2	96.5	96.5	38.4	39.4	38.4	39.4	38.9
	Q1	94.7	97.9	96.1	96.4	96.2	63.3	59.8	59.4	63.3	61.3
	Q2	109.0	112.3	108.5	105.4	108.8	63.9	61.9	60.7	56.2	60.6
	Q3	91.4	97.5	96.5	100.7	96.5	29.6	33.2	34.3	40.0	34.3
2565	ทั้งปี	82.6	88.6	84.7	84.7	85.1	7.1	11.1	8.0	8.0	8.6
	ค.ค.	87.1	93.7	90.9	90.9	90.6	7.4	11.9	11.3	11.3	10.5
	พ.ย.	84.4	90.9	86.1	86.1	86.8	7.3	12.4	6.9	6.6	8.3
	ธ.ค.	76.1	80.9	76.8	77.0	77.7	6.3	8.2	5.3	5.6	6.3
	ม.ค.	78.2	83.9	80.6	80.7	80.9	-5.4	-1.5	-3.3	-3.2	-3.3

ที่มา: บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน

ภาพ 2-2 แสดงข้อมูลราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกระหว่างปี 2563 - 2566

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2566

โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์ราคาน้ำมันดิบดูไบเฉลี่ยในปี 2566 อยู่ในช่วง 80.0 - 90.0 ดอลลาร์ สรอ. ต่อบาร์เรล อันเป็นผลเนื่องจากความกังวลต่อทิศทางการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ภายหลังการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสำคัญโดยเฉพาะธนาคารกลางสหรัฐอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด-19 ของประเทศจีนที่จะส่งผลกระทบต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจเมื่อวันที่ 1 มกราคม - วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2566 ราคาน้ำมันดูไบยังทรงตัวอยู่ที่ระดับ 81.2 ดอลลาร์ สรอ. ต่อบาร์เรล อย่างไรก็ตามยังคงมีปัจจัยที่อาจทำให้ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกมีแนวโน้มที่จะไม่ปรับตัวลดลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะแนวโน้มการปรับลดกำลังการผลิตของกลุ่มประเทศผู้ผลิตน้ำมันและพันธมิตร (OPEC+) แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจจีนภายหลังการเปิดประเทศ และทิศทางการอ่อนค่าของค่าเงินดอลลาร์ สรอ.

3) ปัจจัยด้านสังคม (Socials Factor)

● อนาคตของงาน

การกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำจากต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แรงงานได้รับค่าจ้างเพียงพอต่อความต้องการพื้นฐานที่ช่วยปกป้องแรงงานให้พ้นจากความยากจน และสร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจแก่แรงงาน โดยแต่ละประเทศมีวัตถุประสงค์ กรอบกฎหมาย บทบาทภาครัฐ วิถีปฏิบัติ และกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำ เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเป็นจำนวนมาก จากข้อมูลขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) พบว่า ทั่วโลกมีประเทศที่มีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำถึง 170 ประเทศ จาก 182 ประเทศ หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 92 โดยแนวคิดในการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำที่ ILO ระบุไว้ในอนุสัญญา ฉบับที่ 131 อธิบายว่าการกำหนดค่าจ้างจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกจ้างและครอบครัว ระดับค่าจ้างทั่วไปในประเทศ ค่าครองชีพ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มาตรฐานการครองชีพเทียบกับกลุ่มสังคมอื่น และปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยรูปแบบการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำของ แต่ละประเทศยังมีความหลากหลายด้วย กล่าวคือ มีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำที่แตกต่างกันตามพื้นที่/ภูมิภาค บางกลุ่มสาขาอาชีพ/อุตสาหกรรม ตามอายุ/ประสบการณ์ของแรงงาน รวมถึงการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำรูปแบบอื่น ๆ อาทิ การกำหนดค่าจ้างเพื่อชีวิต (Living wage) ซึ่งเป็นค่าจ้างขั้นต่ำที่มีวัตถุประสงค์ให้แรงงานหรือครอบครัวสามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างเหมาะสมซึ่งค่าใช้จ่ายจะครอบคลุมถึง อาหาร ที่อยู่อาศัย การศึกษา การดูแลสุขภาพ การเดินทาง เครื่องนุ่งห่ม และความต้องการที่จำเป็นอื่น ๆ และรวมไปถึงการจัดเตรียมสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด



ภาพ 2-3 แสดงสัดส่วนประเทศสมาชิก ILO ที่มีค่าจ้างขั้นต่ำและไม่มีค่าจ้างขั้นต่ำ
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, วันที่ 1 มีนาคม 2566

การยกระดับทักษะแรงงาน (reskill) ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้ธุรกิจและอาชีพมีการเกิดใหม่และหายไปจำนวนมาก โดยจากรายงาน The Future of Jobs Report 2020 ของ World Economic Forum ระบุว่า ภายในปี 2568 ร้อยละ 50 ของแรงงานทั่วโลกจำเป็นต้องได้รับการปรับทักษะใหม่ (reskill) โดยเฉพาะกลุ่มเด็ก แรงงานทักษะต่ำ และกลุ่มเปราะบาง สอดคล้องกับการคาดการณ์ขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ที่ระบุว่าภายในปี 2573 ตำแหน่งงานปัจจุบันกว่า 1.1 พันล้านตำแหน่งจะเปลี่ยนไปจากผลกระทบของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของโลกในอนาคต

● สังคมสูงวัย

องค์การสหประชาชาติคาดการณ์ว่าทั่วโลกจะมีประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ถึง 1,200 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 และ 2,000 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2593 หรือคิดเป็นร้อยละ 20 ของประชากรโลกทั้งหมด จากการที่อัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกที่มีแนวโน้มลดลง บวกกับการที่ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้นเนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประชากรที่เกิดในยุค Baby Boomers ได้เข้าสู่วัยสูงอายุ อันเป็นปัจจัยที่ทำให้หลายประเทศในโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมที่สำคัญ คือการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรสูงอายุ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ฝรั่งเศส สวีเดน ญี่ปุ่น เช่นเดียวกับข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) มีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 ทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นซึ่งถือเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลกและถือเป็นประเทศแรก ๆ ของโลกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Super-aged Society)



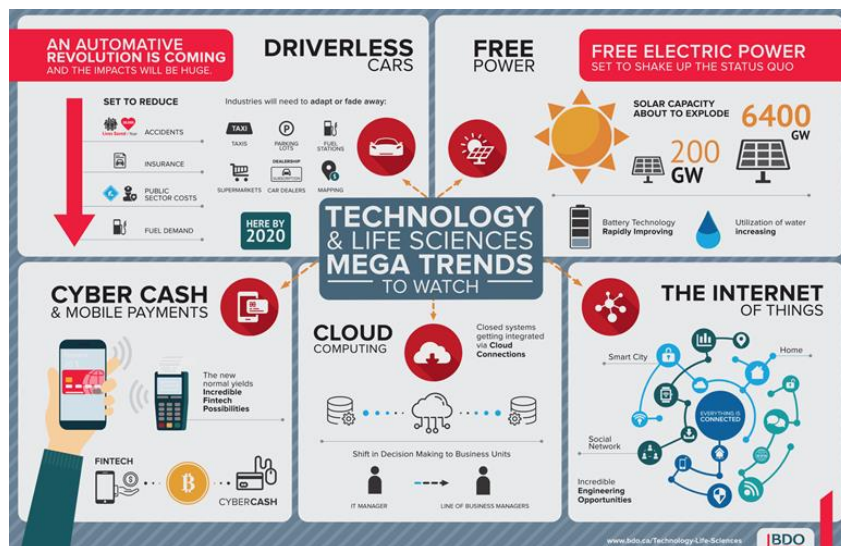
ภาพ 2-4 แสดงแผนภูมิแนวโน้มจำนวนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2566

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies Factor)

- ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยี

ธนาคารกสิกรไทยฯ ได้ให้ข้อมูลว่าเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วถือเป็นหนึ่งเมกาเทรนด์ที่หลายคนให้ความสนใจ เนื่องจากในปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นมากมาย เช่น Internet of Things, Robots, Artificial Intelligence (AI), Drones, Blockchain, Virtual reality, 3D Printing, Electric vehicle และ Cloud Computing ซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ นี้เริ่มเข้ามามีบทบาทในโลกมากขึ้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบาย สามารถจัดการสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่หากมนุษย์ใช้งานเทคโนโลยีอย่างไม่เหมาะสมหรือปรับตัวได้ไม่ทันก็อาจสร้างผลกระทบได้ เช่น ความกังวลว่าเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือ Artificial Intelligence (AI) จะสามารถวินิจฉัยโรคบางชนิดได้ การใช้ Robo Advisor ในการแนะนำการลงทุน AI เป็นต้น ซึ่งหากกระแสเทคโนโลยียังดำเนินต่อไป โดยไม่มีการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่ดีพอ จะส่งผลให้เป็นไปได้ที่ในอนาคตหุ่นยนต์อาจจะเข้ามาเป็นแรงงานทดแทนในบางอาชีพ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา พบว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่มีความสำคัญมากขึ้นในการปฏิรูปโครงสร้างภาคอุตสาหกรรม เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน Digital technology นับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคการผลิตและบริการภายใต้การแข่งขันในโลกวิถีใหม่ (New normal) ที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนบนฐานความมั่นคงในห่วงโซ่อุปทานโลกและการตอบรับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะด้านการประหยัดพลังงาน โดยเทคโนโลยีหลักที่จะมีบทบาทต่อภาคธุรกิจในช่วง 3 ปีหน้า ได้แก่ The Internet of Things (IoT), Robotics, Artificial intelligence (AI), 5G technology, Drone, Block chain, 3D printing เป็นต้น



ภาพ 2-5 แสดงความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทให้การทำงานด้านต่าง ๆ

ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2566

- **ทิศทางของห่วงโซ่การผลิตโลกในอนาคต**

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กล่าวว่าห่วงโซ่มูลค่าโลกหดสั้นลง จากพัฒนาการด้านเทคโนโลยี และนโยบายพึ่งพาตนเองมากขึ้น การมีส่วนร่วมของประเทศต่างๆ ในห่วงโซ่มูลค่าโลก (Global Value Chain: GVC) มี ทิศทางลดลง โดยประเทศพัฒนาแล้ว ส่วนใหญ่หันมาผลิตสินค้าชั้นกลางที่เน้นการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นแทนการนำเข้า ขณะที่ประเทศจีนหันมาพึ่งพาตนเองมากขึ้นโดยเร่งลงทุนวิจัยพัฒนาเพื่อสนับสนุนการสร้างห่วงโซ่การผลิตภายในประเทศให้ครบวงจรมากขึ้น เมื่อประกอบกับเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 รวมถึงสถานการณ์ตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ ทั้งกรณีสงครามรัสเซีย-ยูเครน และความขัดแย้งของสหรัฐฯ-จีน-ไต้หวัน ได้เข้ามาเพิ่มแรงกดดันให้ประเทศมหาอำนาจหันมาแข่งขันกันพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะการผลิตชิป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยปี 2565 หลายประเทศได้ออกกฎหมายสนับสนุนการผลิตชิปในประเทศ เช่น สหรัฐฯ เยอรมนี และญี่ปุ่น ได้ตั้งกองทุนสนับสนุนมูลค่า 52 พันล้านดอลลาร์ฯ, 10 พันล้านยูโร และ 6.8 พันล้านดอลลาร์ฯ ตามลำดับ เพื่อดึงดูดบริษัทผู้ผลิตชิปรายใหญ่ให้เข้าไปลงทุนยังประเทศของตน นอกจากนี้สหรัฐฯ ยังจำกัด การส่งออกอุปกรณ์ซอฟต์แวร์ EDA (Electronic Design Automation) ที่ใช้ในการผลิตชิปเทคโนโลยีขั้นสูงไปยังจีน การแข่งขันระหว่างข้าวอำนาจทางการค้ายิ่งทำให้การพึ่งพาวัตถุดิบจำกัดอยู่ในภูมิภาคเดียวกันมากขึ้น (Intra-regional inputs) โดยเฉพาะการผลิตสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีชั้นกลาง-สูง ซึ่งเป็นกลุ่มสินค้าที่ผู้ผลิตในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนารวมถึงไทย ส่วนใหญ่ยังเน้นการรับจ้างประกอบ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และรถยนต์ ผู้ประกอบการไทยจึงต้องเร่งปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่บนตำแหน่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูงขึ้นบนห่วงโซ่อุปทานโลก

5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor)

- **การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ**

สถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลก World Economic Forum (2022) ได้ประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ในอีก 10 ปีข้างหน้า โดยคาดการณ์ว่า ความเสี่ยงที่ร้ายแรงที่สุดของโลก 3 ด้าน คือ 1. ด้านความล้มเหลวของการดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 2. ด้านความแปรปรวนสภาพอากาศแบบสุดขีด และ 3. ด้านความสูญเสียของความหลากหลายทางชีวภาพ ในปี 2564 - 2565 มีความแปรปรวนค่อนข้างสูงโดยพบว่านักวิทยาศาสตร์ทั่วโลกได้วิเคราะห์ว่า เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เห็นได้จากการเกิดอุทกภัยในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ การเกิดอุทกภัยในประเทศเบลเยียมที่มีผู้เสียชีวิตมากกว่า 100 คน การเกิดอุทกภัยในประเทศแคนาดา การเกิดอุทกภัยที่เมืองเจิ้งโจวในประเทศจีน และการมีปริมาณน้ำฝนมากกว่า 600 มิลลิเมตร ที่กรุงโซลในประเทศเกาหลีใต้ รวมทั้งการเกิดอุทกภัยที่เมืองเนลสัน ประเทศนิวซีแลนด์ เป็นต้น (มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, มีนาคม 2566)

- **การลดก๊าซเรือนกระจก**

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะหน่วยงานกลางของประเทศ ภายใต้กรอบอนุสัญญา COP26 ให้ข้อมูลว่า สหราชอาณาจักรที่เป็นประธานการประชุมสมัชชาประเทศกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ครั้งที่ 26 (Conference of the Parties 26 : COP26) ที่เมืองกลาสโกว์ ประเทศสกอตแลนด์ เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2564 โดยมีประเทศที่เข้าร่วมทำพันธสัญญาที่จะต้องยื่นแผนการลดการปล่อยคาร์บอนภายในปี 2030 จำนวน 200 ประเทศ ซึ่งประเทศส่วนใหญ่ได้กำหนดจะไปถึงเป้าหมายในปี 2050 (พ.ศ. 2593) และความร่วมมือระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนในฐานะที่เป็นประเทศผู้ปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์

มากที่สุดในโลก มีประเด็นที่เห็นชอบร่วมกัน เช่น การปล่อยมีเทน การเปลี่ยนไปใช้พลังงานสะอาด และการลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์เพื่อบรรลุเป้าหมายการควบคุมอุณหภูมิไม่ให้เพิ่มขึ้นเกิน 1.5 องศาเซลเซียส ที่ตั้งไว้ในข้อตกลงปารีส ในปี 2015 (พ.ศ. 2558) โดยกำหนดเป้าหมายสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ที่สำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ทำอย่างไรให้ทุกประเทศสมาชิกยกระดับเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้อุณหภูมิของโลกต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส และเข้าใกล้หรือถึง 1.5 องศาเซลเซียส 2) การปรับตัวเพื่อรองรับผลกระทบจากอุณหภูมิที่เพิ่มขึ้น และภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่จะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น และ 3) กลไกการสนับสนุนทางการเงิน เทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่างๆ ที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านกันระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา

แนวคิดการดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂)

ประเทศผู้นำจำนวนกว่า 100 ประเทศ มีพื้นที่ป่าไม้ร่วมกันคิดเป็น 85% ของพื้นที่ป่าไม้ในโลก มีประเด็นที่เห็นชอบร่วมกันว่า จะยุติการตัดไม้ทำลายป่าภายในปี 2030 (พ.ศ. 2573) เนื่องจากต้นไม้สามารถดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) ซึ่งเป็นก๊าซชนิดที่ทำให้เกิดพลังงานความร้อนสะสมในบรรยากาศของโลกได้มากที่สุด ในบรรดาก๊าซเรือนกระจกชนิดอื่น (ปีพีสินิวิล์, 13 พฤศจิกายน 2564)

แนวทางในการขจัดมลพิษคาร์บอนออกจากชั้นบรรยากาศ

สถาบันทรัพยากรโลก ได้วิเคราะห์บทความเรื่อง “6 Ways to Remove Carbon Pollution from the Atmosphere” หรือ 6 แนวทางในการขจัดมลพิษคาร์บอนออกจากชั้นบรรยากาศ คือ แนวทางที่ 1 ปลูกป่าหรือฟื้นฟูระบบนิเวศป่าไม้ (Trees and Forests) แนวทางที่ 2 ฟาร์มช่วยกำจัดคาร์บอน (Farms and Soils) แนวทางที่ 3 พลังงานชีวภาพที่มีการดักจับและกักเก็บคาร์บอน (BECCS: Bio-energy with Carbon Capture and Storage) แนวทางที่ 4 วิธีกำจัดคาร์บอน ด้วยการดักจับอากาศโดยตรง (Direct Air Capture) แนวทางที่ 5 การทำให้เป็นแร่คาร์บอน (Carbon Mineralization) และแนวทางที่ 6 แนวคิดการกำจัดคาร์บอนจากมหาสมุทร (Ocean-based Approaches) (สถาบันทรัพยากรโลก, วันที่ 17 มีนาคม 2566)

ข้อตกลงด้านสิ่งแวดล้อมด้านการแก้ปัญหาตลอดวงจรชีวิตของพลาสติก

ดร.เพชร มโนปวิตร สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า ได้มีการให้ข้อมูลการประชุมสมัชชาสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ จัดขึ้นเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565 - วันที่ 2 มีนาคม 2565 ณ กรุงไนโรบี สาธารณรัฐเคนยา มีมติเห็นชอบร่วมกันให้มีการร่างสนธิสัญญาพลาสติกเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติพลาสติกโลก โดยตั้งเป้าให้แล้วเสร็จภายในปี 2567 สนธิสัญญานี้จะเป็นข้อตกลงด้านสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติที่สำคัญที่สุด นับตั้งแต่มีความตกลงปารีส (Paris agreement) ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กำหนดให้เป็นข้อตกลงที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย (legally binding) และแก้ปัญหาตลอดวงจรชีวิตของพลาสติก ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการจัดการรีไซเคิล การนำมาใช้ซ้ำ ปัญหาไมโครพลาสติกหรือเศษพลาสติกที่มีขนาดเล็กกว่า 0.5 เซนติเมตรที่เกิดจากการแตกตัวของพลาสติก เส้นใยสังเคราะห์ ไมโครพลาสติกจากยางรถยนต์ ตลอดจนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ เพื่อลดการใช้พลาสติก การปรับปรุงระบบการรีไซเคิล และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและการเงินแก่ประเทศกำลังพัฒนา

2.1.2 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบริบทภายในประเทศ

1) ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics Factor)



ภาพ 2-6 แสดงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา : มูลนิธิชัยพัฒนา

● หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ทรงมีพระราชหฤทัยมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรเสมือนหนึ่งเป็นความทุกข์ของพระองค์ พระองค์จึงทรงมีพระราชดำริหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบแนวคิดมุ่งให้ทุกคนสามารถพึ่งพาตัวเองได้จนเกิดความยั่งยืน คำว่า พอเพียง คือ การดำเนินชีวิตแบบทางสายกลาง บนหลักสำคัญสามประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการกระทำ ซึ่งผลจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี (มูลนิธิชัยพัฒนา, มีนาคม 2566)

โดยองค์การสุราฯ ได้น้อมนำกรอบแนวคิดความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีมา ใช้ประกอบการวางแผนและการตัดสินใจ เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร



ภาพ 2-7 แสดงความเชื่อมโยงแผนพัฒนาประเทศไทยระดับที่ 1 ระดับที่ 2 และระดับที่ 3

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

● แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาวตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) จึงเป็นหัวใจหลักของการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศไทยที่พึงประสงค์ อีกทั้งยังเป็นการกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบร่วมกันที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นเอกภาพตามกำหนดช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ทั้งนี้ ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้แล้ว เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” อันได้แก่ การมีเอกสารอธิปไตยและบูรณาภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุข เป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสานคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียน และประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี



ภาพ 2-8 แสดงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินงานตามภารกิจขององค์การสุราฯ มีความสอดคล้องและสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข

เป้าหมายที่ 2 บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ

เป้าหมายที่ 3 กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง

เป้าหมายที่ 4 ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับ

โดยประชาคมระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 5 การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ

และยั่งยืน

เป้าหมายที่ 2 ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21

เป้าหมายที่ 2 สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

เป้าหมายที่ 2 กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วน

เข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการ

ตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมาย ดังนี้

มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่น

ต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน มีสมดุล

เป้าหมายที่ 2 พัฒนาและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ

เป้าหมายที่ 3 ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโต บนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ

เป้าหมายที่ 4 ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติ
สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม
ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

เป้าหมายที่ 2 ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายที่ 3 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เป้าหมายที่ 4 กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ



ภาพ 2-9 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

● แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 สำนักนายกรัฐมนตรีได้ประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นกรอบให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างบูรณาการตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ



ภาพ 2-10 แสดงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ซึ่งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) มีจำนวน 23 ฉบับ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจ ขนาดกลางขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) ศักยภาพคน ตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านทุจริตและ ประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งองค์การสุราฯ มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 3 การเกษตร มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลิตภัณท์มวลรวม ในประเทศในสาขาเกษตร และผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตร ที่เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตใน ภาคเกษตรไปสู่สินค้าเกษตรและผลิตภัณท์ที่มีมูลค่าสูง โดยการยกระดับการผลิตให้เข้าสู่คุณภาพมาตรฐานความ ปลอดภัยอาศัยจุดเด่นทั้งเอกลักษณ์และความโดดเด่นของสินค้าเกษตร พร้อมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการแปรรูปผลิตภัณท์ที่มีคุณภาพสูง เพื่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขันควบคู่กับการสร้างความมั่นคงทาง อาหาร กระจายรายได้ให้กับภาคเกษตรของไทย และสร้างรายได้ให้กับประเทศ

- แผนแม่บทย่อย : 3.3 เกษตรชีวภาพ สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรชีวภาพทางการเกษตร เพื่อการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานเกษตรกรรมและฐานทรัพยากรชีวภาพ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ และประยุกต์ใช้นวัตกรรมจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีในการแปรรูปสินค้าจากความหลากหลายชีวภาพ รวมถึง พัฒนาเชื่อมโยงไปสู่ภาคอุตสาหกรรมและใช้ฐานการทำเกษตรกรรมยั่งยืนเพื่อต่อยอดไปสู่สินค้าเกษตรชีวภาพ รวมทั้ง ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรให้เป็นพืชเศรษฐกิจและการนำวัตถุดิบเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้ประโยชน์ใน อุตสาหกรรมและพลังงานที่เกี่ยวข้องกับชีวภาพ

- แผนแม่บทย่อย : 3.4 เกษตรแปรรูป สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การแปรรูปสินค้าเกษตรขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะ และผลิตภัณท์คุณภาพสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และผลักดันไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ ตลอดจนให้ความสำคัญกับตราสินค้าและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรเป็นผลิตภัณท์ใหม่โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในกระบวนการผลิต ตลอดห่วงโซ่อุปทานให้แก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ใน การควบคุมคุณภาพและความปลอดภัย ติดตามผลิตภัณท์ระหว่างขนส่ง และยืดอายุของสินค้าเกษตรในบรรจุภัณท์ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 4 อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศมีการขยายตัวของผลิตภัณท์มวลรวมในประเทศภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น รวมทั้งผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น โดยการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่และเติบโตได้

อย่างยั่งยืนการมุ่งสู่อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว

- แผนแม่บทย่อย : 4.1 อุตสาหกรรมชีวภาพ ส่งเสริมและสร้างเศรษฐกิจฐานชีวภาพอุบัติใหม่ทั้งระบบแบบครบวงจร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบชีวภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพอย่างบูรณาการ ตลอดทั้งห่วงโซ่มูลค่า พร้อมทั้งส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนา

- แผนแม่บทย่อย : 4.2 อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ครบวงจร เน้นการพัฒนาควบคู่กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในทางการแพทย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในทุกมิติและเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านอุตสาหกรรมและบริการสุขภาพผสมผสานความเชี่ยวชาญทั้งในการแพทย์แผนปัจจุบันและการแพทย์แผนไทย

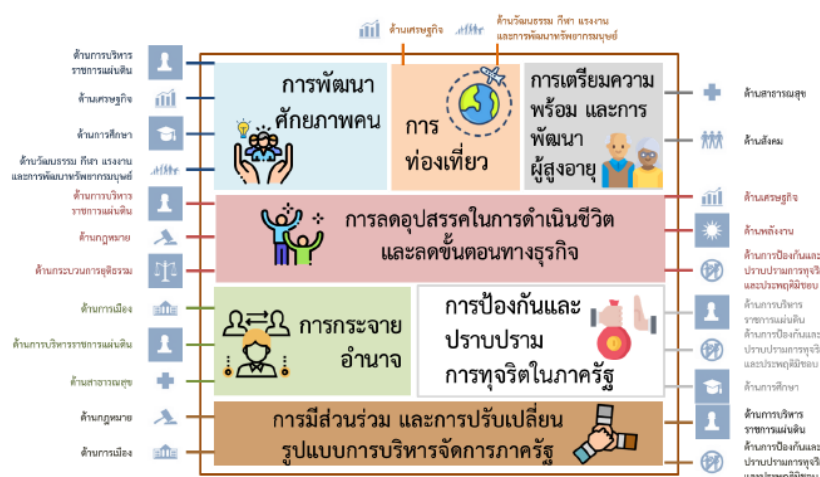
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่ออนุรักษ์คุ้มครอง ป่าไม้ และสร้างฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเลให้อุดมสมบูรณ์และมีคุณภาพเหมาะสมต่อการอุปโภคบริโภคที่คำนึงถึงศักยภาพการฟื้นฟูของระบบนิเวศ ตลอดจนให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยให้ประเทศไทยสามารถร่วมมือกับนานาชาติ ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้วิถีทางเศรษฐกิจ

แผนแม่บทย่อย : 18.3 การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ มีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนและเสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศไทยอย่างยั่งยืน ผ่านแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งในมิติของการลดก๊าซเรือนกระจก การปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน

● แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศ ซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อยมีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

แผนการปฏิรูปประเทศ ได้จัดทำขึ้นตามบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 โดยจัดเป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 แผนการปฏิรูปประเทศมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิรูปประเทศไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกลไกในการแปลงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ไปสู่การกำหนดงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์การปฏิรูปประเทศตามแผนการปฏิรูปประเทศ สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฯ



ภาพ 2-11 แสดงการบูรณาการแผนปฏิรูปประเทศ
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ในราชกิจจานุเบกษา เพื่อทราบโดยทั่วกัน เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 ได้ปรับแก้โครงการปฏิรูปที่รับผิดชอบทั้ง 13 ด้าน โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ และด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ดังนี้

ด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ กระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการ เศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็น ปฏิรูป เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ประเด็นปฏิรูปด้านที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ประเด็นย่อยที่ 1.1 ผลผลิตภาพ เพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก (อุตสาหกรรมเกษตรและอาหารท่องเที่ยวและบริการ) อุตสาหกรรมใหม่ อาทิ อุตสาหกรรมชีวภาพ ยานยนต์ไฟฟ้า เศรษฐกิจดิจิทัล

ประเด็นย่อย 1.3 ระบบนิเวศด้านวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม ศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา

กิจกรรมปฏิรูปที่ 1 การสร้างเกษตรมูลค่าสูง (High Value Added)

การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร และต่อยอดการพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง ซึ่งจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับห่วงโซ่มูลค่าภาคเกษตร เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล มั่นคง และเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อสนับสนุนให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก ตลอดจนยังจะเป็นการกระจายรายได้สู่เกษตรกรอย่างทั่วถึง อันจะเป็นการช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคมได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งการพัฒนาภาค

เกษตรไปสู่เป้าหมายเกษตรมูลค่าสูง (High Value Added) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งกระบวนการตั้งแต่ ต้นทาง กลางทางและปลายทางโดยใช้การตลาดนำการผลิต



ภาพ 2-12 แสดงเป้าหมายการพัฒนาไปสู่ “Bioeconomy”
ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี



ภาพ 2-13 แสดงกรอบการพัฒนาศักยภาพเกษตรกร ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ประเด็นขับเคลื่อนในการปฏิรูปด้านการสร้างเกษตรมูลค่าสูง ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรไปสู่อุตสาหกรรมอาหาร และเศรษฐกิจชีวภาพตามแนวทาง BCG โดยใช้วัตถุดิบต้นทางจากทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุน Value chain ภายในประเทศ รวมถึงนานวัตกรรมมาช่วยเพิ่มมูลค่าเป็นผลิตภัณฑ์อาหารมูลค่าสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดโลก อาทิ เกษตร พลังงาน เพื่อสร้างทางเลือก อาหารเพื่อสุขภาพส่วนประกอบของอาหาร (Food Ingredients) อาหารที่มีประโยชน์เฉพาะ (Functional Food) อาหารเสริมและอาหารที่มีผลในเชิงการรักษา เป็นต้น

ประเด็นข้อเสนอในการมีหรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย

ประเด็นข้อเสนอที่ 3.6 พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560

สาระสำคัญโดยสังเขป พิจารณาปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และเงื่อนไขตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.๒๕๖๐ เพื่ออนุญาตหรือสนับสนุนให้มีการนำผลผลิตทางการเกษตรมาพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมชีวภาพได้ โดยไม่มีการะภาษีสรรพสามิตเพิ่มขึ้น และไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการอนุญาตผลิตหรือครอบครองสินค้าที่อยู่ในบังคับภาษีสรรพสามิต

ด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบและให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากรใช้ดุลยพินิจโดยสุจริตภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีอย่างแท้จริง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริตเพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

ประเด็นปฏิรูปด้านที่ 2 ประกอบด้วย ด้านการป้องกัน (1) และ ด้านการป้องกัน (2)

ด้านการป้องกัน (1) มีเป้าหมายเพื่อให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง (Integrity) สุจริตของบุคคลใช้ดุลยพินิจโดยสุจริตภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีอย่างแท้จริง

ด้านการป้องกัน (2) มีเป้าหมายเพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต เพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

● แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ใช้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้โดยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 บัญญัติให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 ส่งผลให้กรอบระยะเวลา 5 ปีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ครอบคลุมปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570 ซึ่งเป็นระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ

การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึง การสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการ

ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา จำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

ประการที่ 1 การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

ประการที่ 2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

ประการที่ 3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม

ประการที่ 4 การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน

ประการที่ 5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

ความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่การพัฒนาเป้าหมายหลัก



ภาพ 2-14 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่การพัฒนาเป้าหมายหลัก

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ดังนั้น เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนา จำนวน 13 หมวดหมู่ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” โดยหมวดหมู่ทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ 1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย 2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม 3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ



ภาพ 2-15 แสดงหมายเหตุทั้ง 13 ประการ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

องค์การสุราฯ เล็งเห็นความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 1 หมายเหตุหลักคือ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง และสามารถสนับสนุนหมายเหตุอื่นๆ ได้แก่

หมายเหตุหลัก

มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ

มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

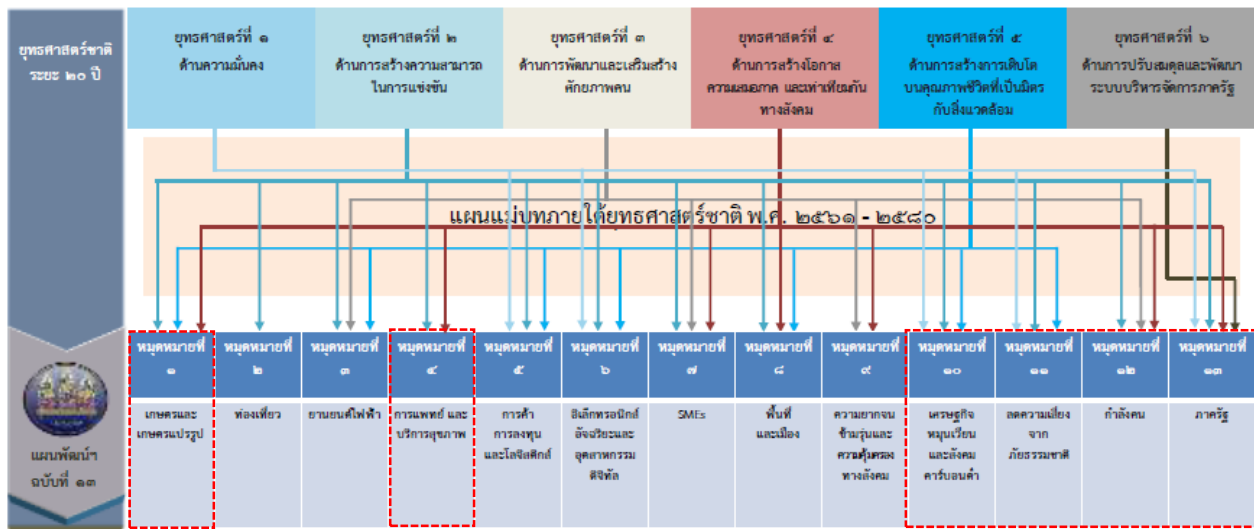
มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน



ภาพ 2-16 แสดงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

● นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

(พ.ศ.2561 - 2580)

เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2566 สำนักนายกรัฐมนตรีได้ประกาศนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580) ตามที่คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นสมควรให้ประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตามบทบัญญัติมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบการต่อยอดการพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งหวังปฏิรูปประเทศไทยให้ทันต่อบริบทการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัล ตั้งแต่การเร่งวางรากฐานดิจิทัลของประเทศผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมตามแนวทางประชารัฐ การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคม และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพจนถึงการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาวภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape) การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย มุ่งเน้นการพัฒนาระยะยาวอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา ๒๐ ปี



ภาพ 2-17 แสดงแผนภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape)

ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ระยะที่ 3 (10 ปี) Full Transformation การเป็น “ดิจิทัลไทยแลนด์” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ ภายในปี 2570 ภายใน 6 มิติ ดังนี้

มิติด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประเทศไทยจะมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัยทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้วและโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน รองรับการหลอมรวม (Convergence)

มิติด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางการค้าและการลงทุนดิจิทัลภาคอุตสาหกรรม สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานเข้าสู่การเป็นโรงงานอัจฉริยะ (Smart Factory) รองรับการเข้าสู่อุตสาหกรรมในยุคที่ 4 (Industry 4.0) และภาคการเกษตรทั่วประเทศ ปรับเปลี่ยนรูปแบบสู่การทำเกษตรแบบอัจฉริยะ (Smart Agriculture)

มิติด้านสังคม ประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ และคนพิการ สามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ ของภาครัฐได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนมีการรวบรวมและแปลงข้อมูลองค์ความรู้ของประเทศ ทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้

มิติด้านภาครัฐ รัฐบาลมีกระบวนการทำงานเป็นระบบดิจิทัลโดยสมบูรณ์เชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลระหว่างภาครัฐจนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One Government) และเชื่อมโยงประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ

มิติด้านทุนมนุษย์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกำลังคนทางด้านดิจิทัลเป็นงานต่อเนื่องระยะยาวที่จะเห็นผลในช่วง 10 - 20 ปี

มิติด้านความเชื่อมั่น มีกฎหมาย/กฎระเบียบที่เอื้อต่อเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลในระยะยาว (10 ปี) ประเทศไทยมีกฎหมาย/ระเบียบที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการค้า การทำธุรกรรมดิจิทัล และต้องมีการทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ กติกาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจโลกอย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้



ภาพ 2-18 แสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขีดเค้นเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวางรากฐานการแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว ภายใต้การส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และมุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจที่จะส่งผลต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของประเทศไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และในระยะต่อไป รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมการปกครอง/การบริหารบ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นมาตรฐาน กฎหมาย ภาวะเปี่ยมและกติกา ที่มีประสิทธิภาพทันสมัยและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากลที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ตลอดจนการสร้างความมั่นคงปลอดภัย การสร้างความเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวก ลดอุปสรรคเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พร้อมกับการสร้างแนวทางขับเคลื่อนอย่างบูรณาการเพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

● นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

โมเดลหลักดันให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยใช้ Thailand 4.0 เป็นโมเดลที่จะพาทุกคนก้าวเดินไปด้วยกัน โดยไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง เพื่อกำยกระดัดขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไปสู่การแข่งขันด้วยฐานขององค์ความรู้ การใช้นวัตกรรม สามารถกระจายโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้รับมือกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกได้ คือ ทุณหทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความพร้อม (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2566)

นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจมาสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) เพื่อพาประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง กับดักราคาเหลื่อมล้ำทางสังคมและกับดักราคาไม่สมดุลในการพัฒนา โดยมีการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ มิติที่ 2 ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม มิติที่ 3 การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ และมิติที่ 4 การรักษาสังแวดล้อม

การดำเนินงานขององค์การสุราฯ สอดคล้องต่อนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนี้

มิติที่ 1 ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ลดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ โดยมุ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ และเปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้ามาสู่ภาคบริการมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจของประเทศ

มิติที่ 4 การรักษาสังแวดล้อม การพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการสร้างสังคมที่น่าอยู่ เช่น ลดการปล่อยมลพิษ และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการจัดการขยะอย่างยั่งยืนและถูกต้องตามหลักสุขาภิบาล

ภารกิจที่ท้าทาย 5 ด้านภารกิจใหญ่ของรัฐบาล คือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของประเทศที่ไม่สามารถทำให้แล้วเสร็จได้เพียงข้ามคืน ดังนั้นรัฐบาลจึงมีภารกิจที่ท้าทายอีก 5 ด้านรออยู่ข้างหน้า ได้แก่

ด้านที่ 1 การเตรียมคนไทยให้พร้อมก้าวสู่ “ประเทศพัฒนา”

ด้านที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต

โดย 10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต ประกอบด้วย 1. อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ 2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ 3. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ 4. อุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ 5. อุตสาหกรรมอาหารแห่งอนาคต 6. อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม 7. อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ 8. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ 9. อุตสาหกรรมดิจิทัล และ 10. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร

ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองในระดับที่เหมาะสม จึงนำมาสู่ “5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย” ประกอบด้วย 1. กลุ่มอาหาร เกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ 2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ 3. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์และเทคโนโลยีเมคาทรอนิกส์ 4. กลุ่มดิจิทัล Internet of Things ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว และ 5. กลุ่มเศรษฐกิจสร้างสรรค์ วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง

ด้านที่ 3 การส่งเสริมผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพ

ด้านที่ 4 การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ

ด้านที่ 5 การบูรณาการอาเซียนเชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก

ภารกิจด้านที่ 1 การเตรียมคนไทยให้พร้อมก้าวสู่ “ประเทศพัฒนา” การพัฒนาคนและส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

ภารกิจด้านที่ 2 การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต การส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการดำเนินงานขององค์การสุราฯ สนับสนุนอุตสาหกรรมการเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมอาหารแห่งอนาคต และอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร และตอบสนองต่อเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มอาหาร เกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ และกลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์

● แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

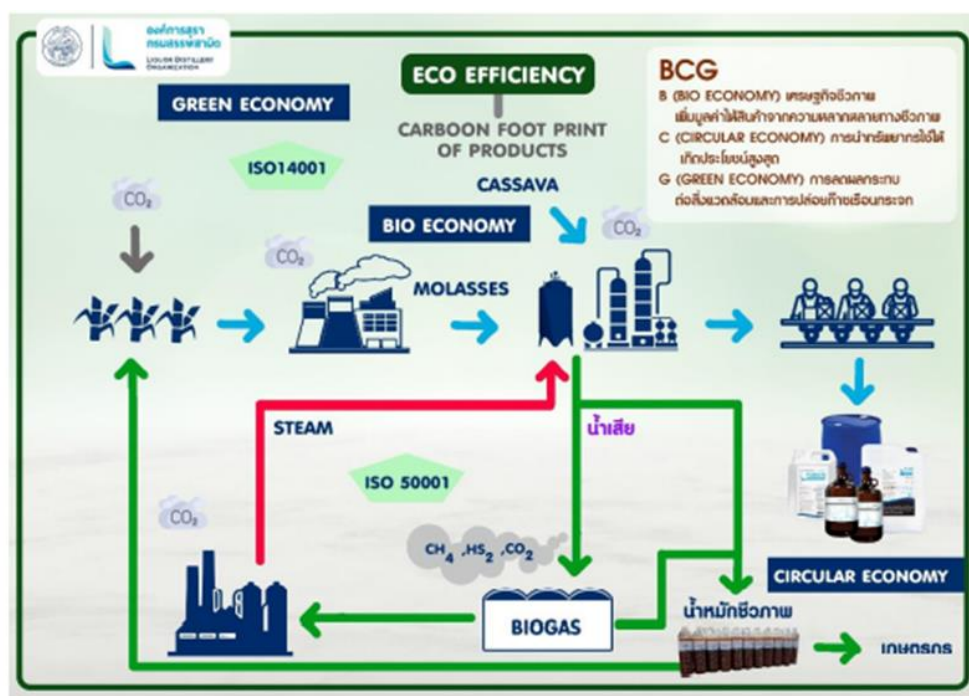
พ.ศ. 2564 - 2570

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้อธิบายแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ว่าเป็นเศรษฐกิจทฤษฎีใหม่ที่ผสมผสานการพัฒนา 3 ด้านหลัก คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษาสีเขียวอย่างเป็นรูปธรรม โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโตแข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) ของ

สหประชาชาติและยังสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) อันเป็นการนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

BCG Economy Model	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน
B : Bio Economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรชีวภาพมา “ผลิตให้คุ้มค่าที่สุด” โดยนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากร ทั้งการผลิตสินค้า บริการ และการใช้ประโยชน์ตามหลักการทางชีวภาพ
C : Circular Economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ ตลอดจนกระบวนการที่ทำให้เกิดการลดขยะหรือมีของเสียเหลือศูนย์ (Zero Waste)
G : Green Economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และคุ้มค่า กระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง และลดก๊าซเรือนกระจก ยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่และลดความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

องค์การสุราฯ มีการนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Bio - Circular - Green Economy : BCG Model) มาใช้ในการดำเนินการตามบทบาทภารกิจ กระบวนการผลิตขององค์การสุราฯ โดยสามารถแสดงดังภาพที่ 2-19



ภาพ 2-19 แสดงกระบวนการผลิตขององค์การสุราฯ ที่สอดคล้องตามโมเดลเศรษฐกิจ BCG
ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

- การบริหารความยั่งยืนแบบ Tripple Bottom Line

หลักการ Triple Bottom Line

องค์การสุราฯ กำหนดแนวทางดำเนินงานที่มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักการวิเคราะห์แบบ Triple Bottom Line ใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environmental) ซึ่งองค์การสุราฯ มีการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนแนวคิดตามหลัก Triple Bottom Line ทั้ง 3 ด้าน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ การรายงานความโปร่งใส การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน มีการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน การป้องกันผลกระทบด้านสุขอนามัยและด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดทำรายงานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างผลประโยชน์ระยะยาวสู่องค์กรและสังคม รวมถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว องค์การสุราฯ ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืน 3 ด้าน ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้



ด้านเศรษฐกิจ

มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงในเชิงเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการสร้างการเติบโตในเชิงธุรกิจขององค์กร (Business Growth) ควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) โดยคำนึงถึงการสร้างความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในทุกประเภทของการดำเนินงาน อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)

ด้านสังคม

มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทรัพยากรมนุษย์ของสังคมภายใน ภายนอก และในวงกว้างด้วยการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ (Capability) การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี (Well-Being)

ด้านสิ่งแวดล้อม

มุ่งบริหารจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการร่วมสร้างเศรษฐกิจแบบคาร์บอนต่ำและเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยพัฒนากิจกรรมเพื่อลดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) การสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) และการปกป้องสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่น (Local Environmental Protection)

● แนวคิดการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน (Environment Social and Governance : ESG)

“แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” (Environmental, Social, Governance: ESG) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ซึ่งองค์การสุรสาฯ นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมจากนักลงทุนทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล โดย

- **Environment** เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- **Social** เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับลูกจ้าง suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)
- **Governance** เป็นหลักการที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจ ด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน



บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้อธิบายว่า ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) การกำกับดูแล (Governance) โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Social เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับลูกจ้าง suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และ Governance เป็นหลักการที่คำนึงถึงการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG

ส่งผลต่อการพิจารณาของนักลงทุน ในด้านการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

องค์การสุราฯ วิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมตั้งแต่กิจกรรมการหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง และจัดจำหน่าย ประกอบกับการวิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น รวมถึงวิเคราะห์ความสอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร องค์การสุราฯ มีประเด็นที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร 24 ประเด็น ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|---|
| 1) นวัตกรรมและเทคโนโลยี | 13) การใช้วัตถุดิบและเชื้อเพลิง |
| 2) ความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการ | 14) การพัฒนาชุมชนและสังคม |
| 3) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ | 15) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า |
| 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ | 16) การจัดการคุณภาพอากาศ |
| 5) การวิจัยและพัฒนา | 17) สุขภาพและความปลอดภัย |
| 6) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 18) จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ |
| 7) การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤต | 19) ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล |
| 8) การกำกับดูแลกิจการ | 20) ความหลากหลายทางชีวภาพ |
| 9) การจัดการน้ำ | 21) การจัดการของเสีย |
| 10) การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก | 22) การบริหารแรงงาน |
| 11) การจัดการพลังงาน | 23) สิทธิมนุษยชน |
| 12) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ | 24) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ |

● แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลังได้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของสวนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ให้เกิดความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาระดับชาติต่าง ๆ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังยังได้คำนึงถึงบริบททางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและระดับโลก ซึ่งเปิดทั้งโอกาสและความท้าทายต่อการบริหารเศรษฐกิจการคลังของประเทศ

แผนปฏิบัติการของกระทรวงการคลังที่สำคัญ ประกอบด้วย

แผนปฏิบัติการ เรื่อง การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นและเศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ การใช้มาตรการการคลังการเงินเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในทุกระดับ การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ การปรับปรุง พัฒนา แกไขกฎหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

แผนปฏิบัติการ เรื่อง การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง เพื่อส่งเสริมให้กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส มีกฎหมายและระเบียบที่เหมาะสม รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ บริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ การปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบของหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงการคลังให้ทันสมัย ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ และการตรวจสอบด้วย เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการบริหาร จัดการฐานข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความทันสมัย และรักษาวินัยทางการคลังในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

● แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ออกประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 โดยพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กำหนดให้มีแผนพัฒนาวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงิน การคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนา ประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจ โดยในการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจฯ ได้มีการพิจารณา ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ รวมถึงนโยบายของรัฐมาประกอบการ พิจารณา ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ โดยรัฐวิสาหกิจจะมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการนำไปใช้ในการจัดทำแผน วิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยได้กำหนดเป้าหมาย การพัฒนาวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) 6 ด้าน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความ มั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการ รักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public - Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสีย ในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของ ผู้ประกอบการและการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการ ส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้าง ความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

นอกจากองค์การสุราจะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ได้แล้ว องค์การสุราฯ ในฐานะที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ มีหน้าที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและภารกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การจัดตั้ง จึงได้กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1. โครงสร้างพื้นฐาน 2. บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน 3. กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ 4. กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และ 5. ภารกิจเชิงส่งเสริม

ทั้งนี้ คนร. ได้พิจารณาวัตถุประสงค์การจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความสอดคล้องกับแผนต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว จึงได้มีการกำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยองค์การสุราฯ มีบทบาทและกรอบภารกิจ คือ **บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ด้านกิจการ ที่รัฐต้องควบคุม** หมายถึง กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ

บทบาท	ขนส่ง	พลังงาน	สาธารณูปกร	สถาบันการเงิน	สื่อสาร	เกษตร	ทรัพยากรธรรมชาติ	สังคม	อุตสาหกรรม
โครงสร้างพื้นฐาน	รฟท. รฟม. บพท. กทท. กทพ. ทอท.	กฟผ. ปตท. กฟน. กฟภ.	กปน. กปภ. อจน.		บมจ. เอ็นที บมจ. อสมท				
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	รฟท. รฟม. ขสมก. บขส.	กฟผ. กฟน. กฟภ.	กปน. กปภ. อจน.		ปตท. บมจ. เอ็นที				
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ			กนอ. กคช. จพส.	ออมสิน รอส. บสย. ธส. ธพว. สธค. ธกส. ธอท.					โรงพิมพ์ฯ * บพท. * สวท. *
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									สำนักงานสลาก องค์การสุราฯ ยสท. โรงงานไฟฟ้า
ภารกิจเชิงส่งเสริม	สบท.			บสอ.		กยท. อ.ส.ค. อ.ค.ภ. อคส. อสป.	อสส. อ.ส.พ. อ.อ.ป.	อก. พพท. กทท. วว. อพวช.	อค.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจที่อาจมีการพิจารณาบทวนบทบาท

ภาพ 2-20 แสดงการกำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง
ที่มา : สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจรายสาขา

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

กระทรวงการคลัง : สำนักงานสลากฯ ยสท. โรงงานไฟฟ้า องค์การสุราฯ

1) บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

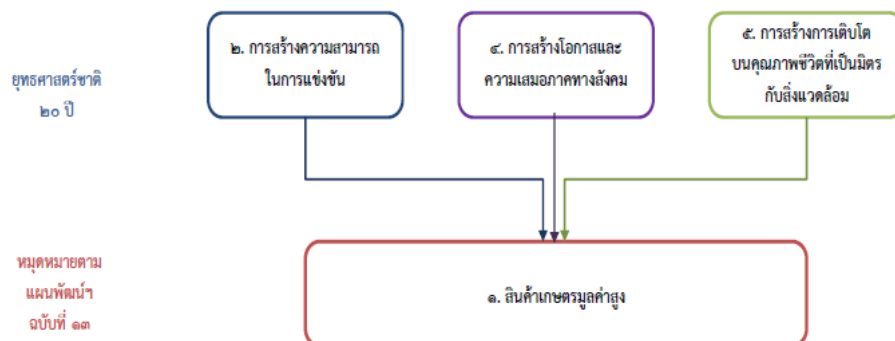
บทบาท	สำนักงาน สลากฯ	ยสท.	โรงงาน ไฟฟ้า	องค์การ สุราฯ	สรท.	บอท.	โรงพิมพ์ฯ	อต.
โครงสร้างพื้นฐาน								
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน								
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการ ได้อย่างเพียงพอ					✓	✓	✓	
กิจการที่รัฐต้องควบคุม	✓	✓	✓	✓				
ภารกิจเชิงส่งเสริม								✓

หมายเหตุ : * เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาบทบาทบทบาท

2) กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



ภาพ 2-21 แสดงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมมีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 1 หมายเหตุหลัก ดังนี้ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (ยสท. องค์การสุราฯ และ อต.) ทั้งนี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมกับทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

หมวดหมู่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

รณ.	๑ สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	๒ การ ท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การ แพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน ดิจิทัล	๖ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/ เมือง อัจฉริยะ	๙ ความ ยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจ หมุนเวียน/ Carbon ต่ำ	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ กำลังคน อนาคต สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
องค์กร ผู้ว่า	หลัก ธุรกิจ เกษตรมูลค่าสูง												

ภาพ 2-22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหมู่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

และทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางให้รัฐวิสาหกิจแต่ละสาขาสมาถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมวดหมู่ต่าง ๆ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ดังนี้

สาขา	๑ สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน ดิจิทัล	๖ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/ เมือง อัจฉริยะ	๙ ความ ยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ Carbon ต่ำ	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ คน อนาคต สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม													
หลัก	ยพ. องค์กรผู้ว่า												
สนับสนุน									สำนักงาน สภาฯ				

ภาพ 2-23 ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจหมวดหมู่ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

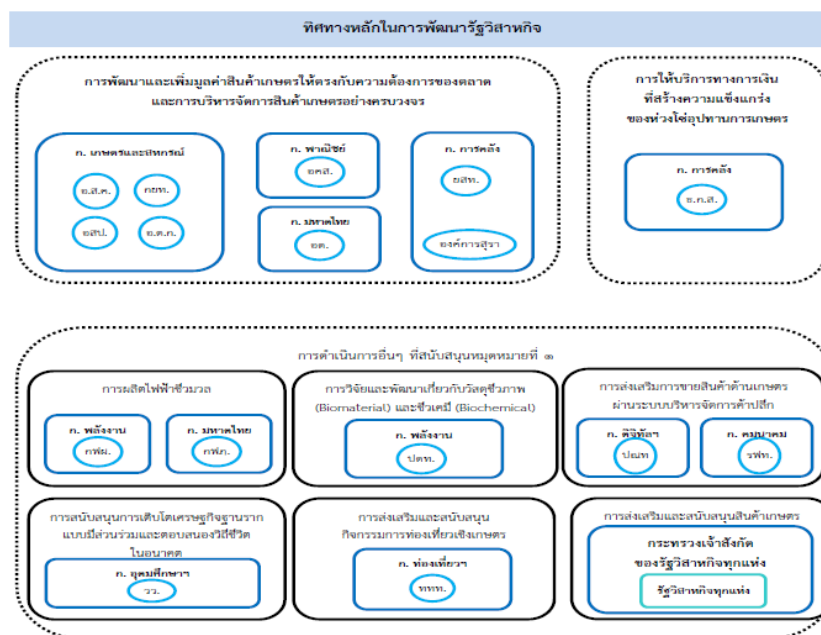
ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักที่องค์กรสุราฯ สามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ **หมวดหมู่ที่ 1** ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านที่ 2 ความสามารถในการแข่งขัน ด้านที่ 4 โอกาสและความเสมอภาค และด้านที่ 5 เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังแผนภาพที่ปรากฏ

หมายเหตุที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)		
๒. ความสามารถในการแข่งขัน	๔. โอกาสและความเสมอภาค	๕. เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓		
หมายเหตุที่ ๑	เป้าหมาย	กลยุทธ์
 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	๑. เพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป GDP สาขาเกษตรเติบโต ๔.๕% ต่อปี ๒. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการของภาคเกษตร ๓. เพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตร จำนวนวิสาหกิจชุมชนในระดับดี เพิ่มขึ้น ๓๕%	๑. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า เพื่อยกระดับการผลิตและเพิ่มมูลค่า ๒. ส่งเสริมการขยายตัวของตลาดสินค้าเกษตรมูลค่าสูง ๓. ขยายผลรูปแบบเกษตรยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการน้ำ ๕. ส่งเสริมตลาดกลางและตลาดออนไลน์ ๖. สนับสนุนระบบประกันภัยและมาตรฐานสินค้าเกษตร ๗. พัฒนาประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าผลผลิต ๘. ส่งเสริมให้เกษตรกรมีที่ดินทำกินและรักษาพื้นที่เกษตรกรรมที่เหมาะสม ๙. พัฒนาระบบข้อมูลและคลังข้อมูลการเกษตร ๑๐. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อความมั่นคงด้านอาหาร ๑๑. ยกระดับขีดความสามารถเกษตรกร ๑๒. พัฒนากลไกเชื่อมโยงภาคีต่างๆ ของภาคเกษตร

ภาพ 2-24 หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
ที่มา : สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพ 2-25 แสดงทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจตามหมายเหตุที่ 1
ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมุดหมายที่ 1 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1. การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

1.1 วัตถุประสงค์

การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิภาพการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรมในภาพรวม

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)

1.2.2 การเพิ่มผลิภาพการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ

1.2.3 การส่งเสริมศักยภาพเกษตรกร โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร

1.2.4 การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

1.3.1 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่หรือพัฒนาขึ้นใหม่ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ส่งเสริมเกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรภายในปี 2568

ในส่วนนี้องค์การสุราฯ มีโครงการที่ตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงดังนี้

เป้าหมายหลัก/แนวทางการพัฒนา	โครงการและเป้าหมาย
การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)	- โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม - โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค
การเพิ่มผลิภาพการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ	- โครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงาน ผลิตสารตั้งต้นทางยา (API)
การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน	- โครงการการตลาดเชิงรุก

การสนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ

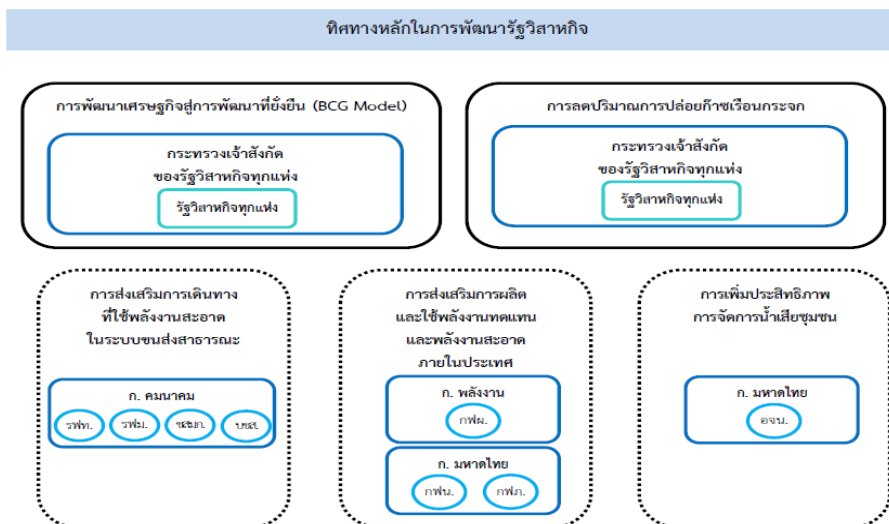
หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอน

ทิศทางหลักที่องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอน ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านที่ 1 ความมั่นคง ด้านที่ 2 ความสามารถในการแข่งขัน และ ด้านที่ 5 เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

หมวดหมู่ที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)		
๑ ความมั่นคง	๒ ความสามารถในการแข่งขัน	๕ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓		
เป้าหมาย	เป้าหมาย	กลยุทธ์
 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	๑. เพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. อนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ๓. ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อมที่ขึ้นต้นด้วย ๑ ใน ๓ ของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๔. สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน สัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๒๕% ปริมาณขยะต่อหัวลดลง ๑๐%	๑. พัฒนาอุตสาหกรรมและบริการตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ๒. สร้างรายได้ให้ชุมชน ท้องถิ่น และเกษตรกรจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ๓. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๔. พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและกลไกสนับสนุนเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ๕. ปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและดำรงชีพเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน

ภาพ 2-26 แสดงหมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพ 2-27 แสดงทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมวดหมู่ที่ 7

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้หมุดหมายที่ 10 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1. การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

1.1 วัตถุประสงค์

การกำหนดและดำเนินโครงการ/แผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 ในการพัฒนาเศรษฐกิจสู่ความยั่งยืน

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ โดยการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม และสร้างความสามารถในการบริหารทรัพยากร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากร

1.2.2 การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง โดยการเพิ่มความมั่นคงด้านอาหาร สุขภาพ และพลังงาน พัฒนาพื้นที่ตามระเบียบเศรษฐกิจเพื่อการกระจายการเติบโตทางสังคม และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ชุมชน

1.2.3 การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

1.3.1 รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินโครงการ/แผนงานต่างๆ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570 (รัฐวิสาหกิจที่มีโครงการ/แผนงานภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570)

1.3.2 รัฐวิสาหกิจสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความยั่งยืนเป็นไปตามแผน รวมถึงมีการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) ในกระบวนการผลิต (รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง)

1.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

2. การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

2.1 วัตถุประสงค์

การให้ความสำคัญกับการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยการปรับตัวอย่างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการลดการปล่อยมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม

2.2 แนวทางการพัฒนา

2.2.1 การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ

2.2.2 การพัฒนานิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศน์เพื่อลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก

2.2.3 การบริหารจัดการพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก

2.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

2.3.1 รัฐวิสาหกิจสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ร้อยละ 20 - 25 ภายในปี 2573 เป็นไป

ตามแผน

2.3.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - efficiency) ของรัฐวิสาหกิจเป็นไป

ตามแผน

2.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอน ดังนี้

เป้าหมายหลัก/แนวทางการพัฒนา	โครงการและเป้าหมาย
การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ โดยการอนุรักษ์ ปันฟูและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม และสร้างความสามารถในการบริหารทรัพยากรและพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากร	- โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)
การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ	- โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco Efficiency) ขององค์กร

หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ทิศทางหลักที่องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านที่ 1 ความมั่นคง ด้านที่ 2 ความสามารถในการแข่งขัน และด้านที่ 5 เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

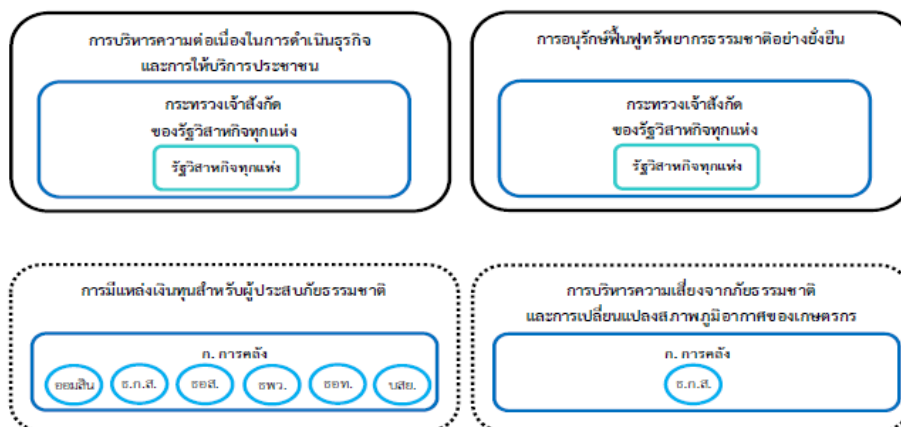
หมวดหมู่ที่ ๑๑ ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)													
๑ ความมั่นคง	๒ ความสามารถในการแข่งขัน	๕ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม											
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓													
 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	<table><thead><tr><th>เป้าหมาย</th><th>กลยุทธ์</th></tr></thead><tbody><tr><td>๑. ความเสียหายและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศลดลง</td><td>๑. ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในพื้นที่สำคัญ</td></tr><tr><td>๒. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศลดลง</td><td>๒. พัฒนาและเพิ่มศักยภาพประชาชนและชุมชน ในการรับมือ กับภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</td></tr><tr><td>๓. สังคมไทยมีภูมิคุ้มกันจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</td><td>๓. ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการความเสี่ยง</td></tr><tr><td>ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากระบบปะเก็งภัยพิลงทาง การเกษตรและภัยธรรมชาติ</td><td>๔. อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศเพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ</td></tr><tr><td></td><td>๕. ส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อบริหารจัดการ</td></tr></tbody></table>	เป้าหมาย	กลยุทธ์	๑. ความเสียหายและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศลดลง	๑. ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในพื้นที่สำคัญ	๒. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศลดลง	๒. พัฒนาและเพิ่มศักยภาพประชาชนและชุมชน ในการรับมือ กับภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	๓. สังคมไทยมีภูมิคุ้มกันจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	๓. ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากระบบปะเก็งภัยพิลงทาง การเกษตรและภัยธรรมชาติ	๔. อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศเพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ		๕. ส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อบริหารจัดการ
เป้าหมาย	กลยุทธ์												
๑. ความเสียหายและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศลดลง	๑. ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในพื้นที่สำคัญ												
๒. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศลดลง	๒. พัฒนาและเพิ่มศักยภาพประชาชนและชุมชน ในการรับมือ กับภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ												
๓. สังคมไทยมีภูมิคุ้มกันจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	๓. ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการความเสี่ยง												
ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากระบบปะเก็งภัยพิลงทาง การเกษตรและภัยธรรมชาติ	๔. อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศเพื่อป้องกัน และลดผลกระทบ												
	๕. ส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อบริหารจัดการ												

ภาพ 2-28 หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ

และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพ 2-29 แสดงทิศทางหลักในการพัฒนาธุรกิจตามหมวดหมู่ที่ 11

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนาธุรกิจภายใต้หมวดหมู่ที่ 11 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1. การบริการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน

1.1 วัตถุประสงค์

ความพร้อมในการรับมือกับภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถกลับมาให้บริการได้อย่างใกล้เคียงกับสถานการณ์ปกติมากที่สุดได้อย่างรวดเร็ว

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การสร้างเสถียรภาพของโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน

1.2.2 การบริการความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan)

1.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

2. การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

2.1 วัตถุประสงค์

การเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสร้างความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

2.2 แนวทางการพัฒนา

การทํากิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ

2.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติที่รัฐวิสาหกิจกำหนด

2.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนี้

เป้าหมายหลัก/แนวทางการพัฒนา	โครงการและเป้าหมาย
การสร้างเสถียรภาพของโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน และการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ	- โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัย อาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์
การทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ	- โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

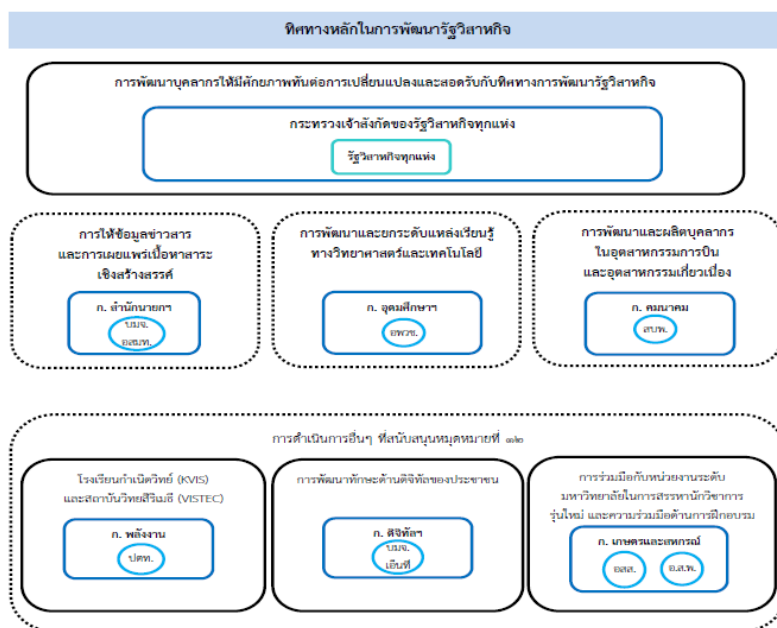
ทิศทางหลักที่องค์กรสุราฯ สามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านที่ 2 ความสามารถในการแข่งขัน ด้านที่ 3 ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่ 4 โอกาสและความเสมอภาค

หมวดหมู่ที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)		
๒ ความสามารถในการแข่งขัน	๓ หักยภาพทรัพยากรมนุษย์	๔ โอกาสและความเสมอภาค
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓		
เป้าหมาย	กลยุทธ์	
ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	๑. คนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็น มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข ดัชนีพัฒนาการเด็กวัยเพิ่มเป็น ๘๘% ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศไม่ต่ำกว่า ๔% ต่อปี ๒. กำลังคนมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิต เป้าหมายและสามารถสร้างงานอนาคต สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของภาคเศรษฐกิจโลก ด้านทักษะ เพิ่มขึ้น ๒๐% ๓. ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต การประเมินสมรรถนะผู้ให้อยู่ในระดับนานาชาติของไทย ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศที่เข้าร่วมการประเมิน	
	๑. คนไทยทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ๒. พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง ๓. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	

ภาพ 2-30 หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพ 2-31 แสดงทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมวดหมู่ที่ 12
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมวดหมู่ที่ 12 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1. การพัฒนาศักยภาพให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

1.1 วัตถุประสงค์

รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ ความรู้ และความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการคิดวิเคราะห์และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยพัฒนาศักยภาพในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.2.2 การเพิ่มความรู้ความสามารถด้านการใช้ Digital literacy พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มทักษะความรู้ใหม่ๆ (Reskill)

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

1.3.1 รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีแผนการพัฒนาศักยภาพที่สามารถรองรับกับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการบูรณาการกับแผนบริหารบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

1.3.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาศักยภาพ

1.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบสนองโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ดังนี้

เป้าหมายหลัก/แนวทางการพัฒนา	โครงการและเป้าหมาย
การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ การคิดวิเคราะห์และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและ คณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจ แอลกอฮอล์

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

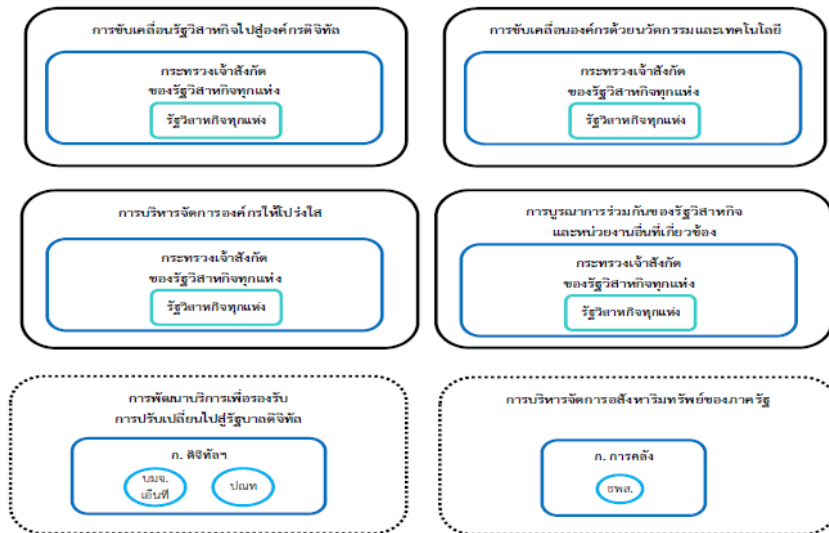
ทิศทางหลักที่องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านที่ 1 ความมั่นคง ด้านที่ 2 ความสามารถในการแข่งขัน ด้านที่ 4 โอกาส และความเสมอภาค และ ด้านที่ 6 ปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการจัดการภาครัฐ

หมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)		
๑ ความมั่นคง	๒ ความสามารถในการแข่งขัน	
๔ โอกาสและความเสมอภาค	๖ ปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการจัดการภาครัฐ	
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓		
 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	เป้าหมาย	กลยุทธ์
	๑. การบริการภาครัฐมีคุณภาพ เข้าถึงได้ ความพึงพอใจในการบริการภาครัฐ ไม่น้อยกว่า ๙๐% ๒. ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชน ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ ๔๐ ของโลก	๑. พัฒนาคุณภาพบริการภาครัฐ ให้ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด ๒. ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างภาครัฐ ให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ๓. ปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาประเทศ ๔. สร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐ ดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐ ให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

ภาพ 2-32 หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพ 2-33 แสดงทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจตามหมวดหมู่ที่ 13
ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้หมวดหมู่ที่ 13 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1. การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล

1.1 วัตถุประสงค์

การใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การทำงานและการให้บริการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสำหรับการบูรณาการการทำงานด้านดิจิทัลร่วมกัน

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่มีการพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงความสามารถขององค์กรและบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.2.2 การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงแนวทางการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล

1.2.3 การป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากอาชญากรรมทางไซเบอร์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.2.4 การบูรณาการด้านดิจิทัลร่วมกัน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลบนดิจิทัล การจัดทำระบบฐานข้อมูล (Big data) และการพัฒนาการบริการบน Platform ร่วมกัน เป็นต้น

1.2.5 การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

1.3.1 รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี

1.3.2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี

1.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

2. การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.1 วัตถุประสงค์

รัฐวิสาหกิจมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในด้านการบริหารงาน การผลิต และการให้บริการ

2.2 แนวทางการพัฒนา

2.2.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ

2.2.2 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานและการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

2.2.3 การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในกระบวนการทำงานและการผลิตที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ

2.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการศึกษาและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับรัฐวิสาหกิจ

2.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

3. การบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส

3.1 วัตถุประสงค์

การมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและมีประสิทธิภาพ

3.2 แนวทางการพัฒนา

3.2.1 การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ รวมถึงมีการบริหารจัดการองค์กรตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลสากล

3.2.2 การบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (GRC : Governance Risk and Compliance) และการนำไปปฏิบัติ

3.2.3 การปรับปรุงการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้ และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ

3.2.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีมาตรการทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้มีความเหมาะสม

3.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

3.3.1 รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ

3.3.2 รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีข้อร้องเรียนลดลง

3.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

4. การบูรณาการร่วมกันของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.1 วัตถุประสงค์

การบูรณาการร่วมกันของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของประเทศ รวมถึงการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือระหว่างกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

4.2 แนวทางการพัฒนา

การจัดทำแผน/กิจกรรมการบูรณาการ/ความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และการกำกับ การดำเนินงานตามแผน

4.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

4.3.1 รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีแผน/กิจกรรมการบูรณาการ/ความร่วมมือร่วมกับรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ภายในปี 2567

4.3.2 รัฐวิสาหกิจดำเนินการบูรณาการร่วมกันเป็นไปตามแผน/กิจกรรมการบูรณาการ/ความร่วมมือร่วมกับรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.4 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน ดังนี้

เป้าหมายหลัก/แนวทางการพัฒนา	โครงการและเป้าหมาย
การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงแนวทางการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล	- โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์กร
การป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากอาชญากรรมทางไซเบอร์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ	- โครงการพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การบูรณาการด้านดิจิทัลร่วมกัน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลบนดิจิทัล การจัดทำระบบฐานข้อมูล (Big data) และการพัฒนาการบริการบน Platform ร่วมกัน เป็นต้น	
การปรับปรุงการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ	- โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีมาตรการ ทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับให้มีความเหมาะสม	- โครงการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน
---	--

● แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ในคราวประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 4/2559 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2559 มีมติมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เร่งดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ โดยให้มีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 12 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและแนวทาง (Roadmap) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ นอกจากนี้ นายกรัฐมนตรี ได้มีข้อสั่งการเพิ่มเติมให้รัฐวิสาหกิจปรับแผนงานปีงบประมาณ 2560 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติข้างต้น โดยให้มีการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจให้มีบุคลากรและเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม และสร้างวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของตั้งแต่ลูกจ้าง พนักงาน และผู้บริหาร รวมถึงให้มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงาน

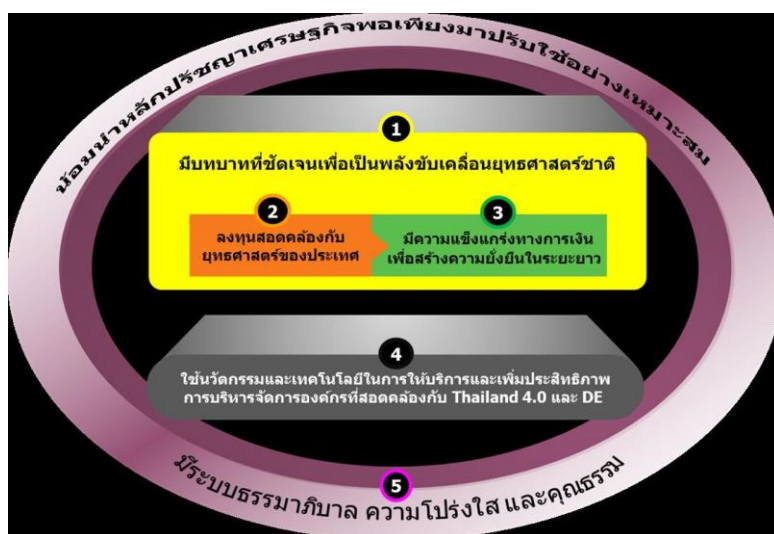


ภาพ 2-34 ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติใน 5 ด้าน ดังนี้

การที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมายและการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยยึดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นยุทธศาสตร์หลักได้นั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องมีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน และเมื่อรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้วด้านการลงทุนจะต้องสอดคล้องกับบทบาทและยุทธศาสตร์ของประเทศ ขณะที่การสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การลงทุนและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย สำหรับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการผลิต/ให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยที่ระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้จะถือเป็นกรอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การดำเนินบทบาทของรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีคุณธรรม และตรวจสอบได้



ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจใน 5 ด้าน

ที่มา : คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

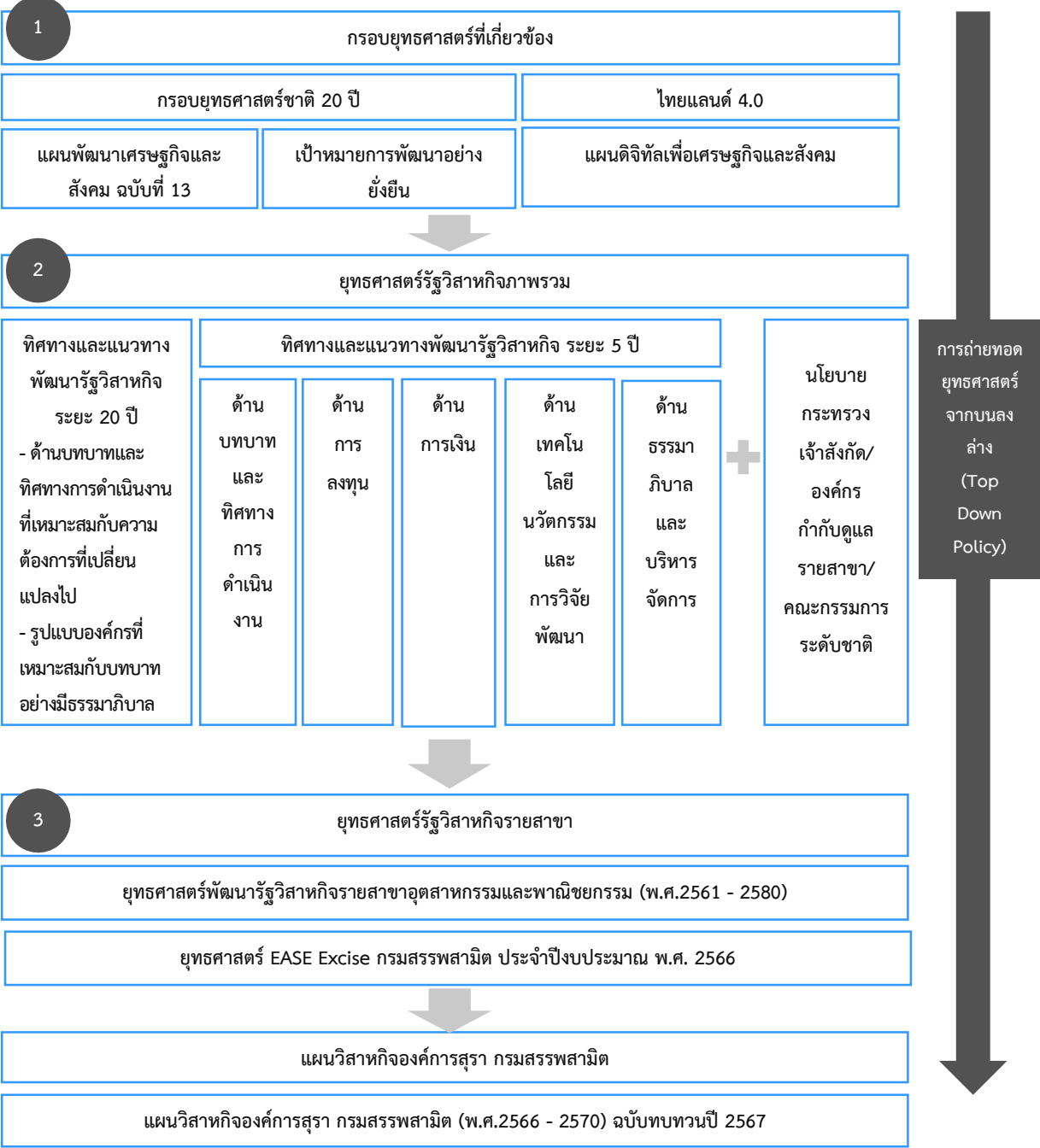
โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำแผนพัฒนา
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 - 2570 ไปใช้ในการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี
2566 เป็นต้นไป โดยมีข้อเสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)
2. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงภาครัฐ

3. รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

4. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



**การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและการดำเนินงานของ
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต**

จากเป้าหมายในอนาคตและการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การสุราฯ สามารถวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อนำไปประกอบปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567) ดังนี้

รูปภาพ 2-35 แสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์ Objectives	เป้าหมายในอนาคต Desired Future State	การดำเนินงานในปัจจุบัน Current State	การวิเคราะห์ช่องว่าง Identified Gap
กำหนดบทบาท รัฐวิสาหกิจให้ความชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ	- มีบทบาทชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ควรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร - ธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน	- มีการดำเนินการขอยกเว้นการดำเนินการตามระเบียบจัดซื้อจัดจ้างตามมาตรา 7 เพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ - มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขึ้นทะเบียนใหม่ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า - จัดทำ/ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัย - พัฒนาช่องทางการให้บริการและการจำหน่าย - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีการดำเนินงานห้อง Clean Room - ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์	- ได้รับอนุมัติให้ใช้ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบจากกรมบัญชีกลาง - ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รับการขึ้นทะเบียนและเป็นที่ต้องการของลูกค้า - มีการจัดทำ/ปรับปรุงระเบียบและประกาศใช้ - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การดำเนินงานห้อง Clean Room สำเร็จ และทำการขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวด พัสดุส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุขสำเร็จ
บริหารแผนการลงทุนให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของประเทศ	- มีแผนการลงทุนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร - การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	- มีการจัดทำแผนการลงทุนระยะ 3 ปี - มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่าย	- มีการจัดทำแผนการลงทุนระยะ 3 ปีที่มีประสิทธิภาพ - มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่ายสอดคล้องกับบริบทและสภาพคล่องขององค์กร
เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินเพื่อความ ยั่งยืนในระยะยาว	- ความมั่นคงด้านการเงินขององค์การสุราฯ - การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ	- มีตัวแทนการจำหน่ายเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจมีความพึงพอใจต่อการบริการ - การควบคุมค่าใช้จ่าย	- พัฒนาระบบการที่ชัดเจนในการควบคุมต้นทุน

วัตถุประสงค์ Objectives	เป้าหมายในอนาคต Desired Future State	การดำเนินงานในปัจจุบัน Current State	การวิเคราะห์ช่องว่าง Identified Gap
สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0	- มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	- การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน โดยมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้	- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า - การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินงาน - ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้จริง
ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	- เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ องค์กรมุ่งเน้นการนำแผนไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผล - เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานสากล และมีการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม โดยเน้นหลักธรรมาภิบาล	- บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล - ได้รับระบบมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล - องค์กรมีคะแนนทางด้าน ITA ประจำปี 2565 = 91.82 คะแนน - คะแนน - มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - สร้างวัฒนธรรมองค์กร	- จัดทำระบบสำหรับประเมินผลและแผนงาน/แผนปฏิบัติการ - กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคล - มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้ได้จริง - มีระบบการประเมินและการให้รางวัลที่เป็นธรรมเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจสู่บุคลากรทุกระดับ

ตารางที่ 2-1 แสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

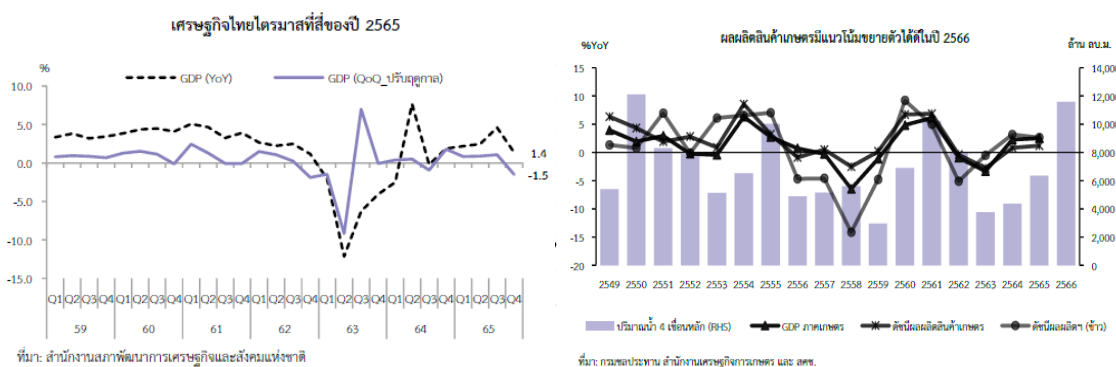
กรอบยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม	ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570	แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)	Thailand 4.0	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG)	ยุทธศาสตร์องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บทบาท/เป้าหมาย การดำเนินงาน ทบทวนบทบาท หน้าที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	เสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีดิจิทัลและการสร้างความเข้มแข็งจากภายในเพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ กับดักรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล	การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent Work and Economic Growth) มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มั่นคง ซึ่งเป็นผลจากการผลิตที่ขึ้นด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี การสนับสนุนนโยบายที่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจและการจ้างงาน 9 อุตสาหกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน (Industry Innovation and Infrastructure) มุ่งเน้นไปที่การประยุกต์ต่อยอดเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา และหากเกิดผลกระทบจะสามารถฟื้นฟูหรือแก้ไขด้วยตัวเองจากการวางระบบหรือการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ แอลกอฮอล์	
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานตามโครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลงทุนจัดลำดับความสำคัญ และความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่และทิศทางตามยุทธศาสตร์		ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ			ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ Thailand 4.0 และ แผน DE	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีและนวัตกรรมการดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม		ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล			ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม		ยุทธศาสตร์ที่ 4 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม				ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล			ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				
	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่มีสมวัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมีมืออาชีพ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการที่ดี การดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม		ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล			ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งองค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจประเทศไทย (Economic Factor)

● แนวโน้มเศรษฐกิจไทย

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์เศรษฐกิจไทยในปี 2566 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 2.7 - 3.7 จากร้อยละ 1.5 ในปี 2564 ตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและการปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของการขยายตัวของการลงทุนทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศ และการขยายตัวในเกณฑ์ดีของภาคเกษตร และมูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปดอลลาร์ สรอ. ลดลงร้อยละ 1.6 ในส่วนอัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยคาดว่าจะอยู่ในช่วงร้อยละ 2.5 - 3.5 และดุลบัญชีเดินสะพัดมีแนวโน้มเกินดุลร้อยละ 1.5 ของ GDP อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของเศรษฐกิจยังมีความเสี่ยงและข้อจำกัดจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและความผันผวนในตลาดการเงินโลกท่ามกลางการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสำคัญ ๆ และความไม่แน่นอนของความขัดแย้งเชิงภูมิรัฐศาสตร์ นอกจากนี้ เงื่อนไขทางการเงินจากภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงภายใต้การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยยังมีแนวโน้มที่จะเป็นข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ รวมทั้งการลดลงของแรงส่งจากการใช้จ่ายรัฐบาล รวมทั้งเงื่อนไขและบรรยากาศทางเศรษฐกิจและการเมืองภายหลังการเลือกตั้ง ซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวต่ำกว่าที่คาดการณ์



ภาพ 2-36 แสดงแนวโน้มการขยายตัวผลผลิตสินค้าเกษตรในปี 2566

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เสถียรภาพทางเศรษฐกิจในไตรมาสที่สี่ของปี 2565 อัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ที่ร้อยละ 5.8 ชะลอลงจากร้อยละ 7.3 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยดัชนีราคาในหมวดอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.9 เทียบกับการเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.1 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามราคาเนื้อสัตว์ เป็ดและไก่ และไข่และผลิตภัณฑ์นมที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.2 ร้อยละ 14.4 และร้อยละ 10.0 ตามลำดับ ส่วนดัชนีราคาในหมวดที่ไม่ใช่อาหารและเครื่องดื่มเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.7 ชะลอลงเมื่อเทียบกับการขยายตัวร้อยละ 6.1 ในไตรมาสก่อนหน้าตามการชะลอตัวของดัชนีราคากลุ่มไฟฟ้า เชื้อเพลิง น้ำประปาและแสงสว่าง และกลุ่มยานพาหนะและน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.2 และร้อยละ 7.0 ตามลำดับ เทียบกับการเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.5 และร้อยละ 11.9 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานอยู่ที่เฉลี่ยร้อยละ 3.2 โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยทั้งปี 2566 ว่าจะอยู่ในช่วงร้อยละ 2.5 - 3.5 และชะลอตัวอย่างสอดคล้องกับสมมติฐานราคาน้ำมันดิบ



ภาพ 2-37 แสดงแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ที่มา : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, วันที่ 13 มกราคม 2566

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา คาดการณ์เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.5 ต่อปี ในช่วงปี 2566 - 2568 ปรับตัวดีขึ้นจากที่เติบโตร้อยละ 3.2 ในปี 2565 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าเศรษฐกิจประเทศแกนหลัก แรงขับเคลื่อนสำคัญมาจาก 1. ภาคท่องเที่ยวที่เติบโตในอัตราเร่งส่งผลบวกต่อการจ้างงานแม้ยังต้องอาศัยเวลา โดยคาดว่าจะจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะกลับมาสู่ระดับปกติก่อนเกิดการระบาดของโควิดได้ในปี 2568 2. การบริโภคภาคเอกชนที่ทยอยเติบโตตามความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายของผู้บริโภค การฟื้นตัวของตลาดแรงงานและการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้สูง ส่วนการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้น้อยจะถูกจำกัดจากค่าครองชีพที่สูงและปัญหานี้ครัวเรือนที่อาจมีการเพิ่มเติมจากการปรับขึ้นดอกเบี้ย 3. การลงทุนภาคเอกชนโดยเฉพาะภาคบริการตามการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมที่ทยอยเติบโตตามธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เนื่องกับการยกระดับขีดความสามารถของธุรกิจเพื่อก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพ - เศรษฐกิจหมุนเวียน - เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) ด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ภาครัฐคาดว่าจะเร่งตัวขึ้น โดยเฉพาะโครงการที่รองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งตั้ง เป้าหมายการลงทุนในช่วงปี 2566 - 2570 ไว้ที่ 2.2 ล้านล้านบาท 4. การส่งออกยังขยายตัวได้แม้อัตราการเติบโตจะชะลอลงจากปี 2565 ปัจจัยกดดันมาจากการชะลอตัวของการค้าโลกและแนวโน้มการทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) ในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ

	ข้อมูลจริง			ประมาณการปี 2566	
	2563	2564	2565	ณ 21 พ.ย. 65	ณ 17 ก.พ. 66
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านบาท)	15,661.1	16,166.6	17,367.3	18,781.1	18,444.1
รายได้ต่อหัว (บาทต่อคนต่อปี)	225,311.4	231,986.1	248,635.3	268,144.2	263,332.9
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	500.5	505.5	495.2	521.7	562.3
รายได้ต่อหัว (ดอลลาร์ สรอ. ต่อหัวต่อปี)	7,200.7	7,254.1	7,089.7	7,448.4	8,028.4
อัตราการขยายตัวของ GDP (CVM, %)	-6.1	1.5	2.6	3.0 - 4.0	2.7 - 3.7
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	40.4	32.4	10.8	17.7	12.1
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	20.9	-10.6	-16.9	5.6	8.6
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	4.2	-2.1	-3.4	1.1	1.5
เงินเฟ้อ (%)					
ดัชนีราคาผู้บริโภค	-0.8	1.2	6.1	2.5 - 3.5	2.5 - 3.5
GDP Deflator	-1.3	1.7	4.7	2.5 - 3.5	2.5 - 3.5

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2566

หมายเหตุ: ^{1/} เป็นข้อมูลที่ใช้คำนวณฐานบัญชีประชาชาติอนุกรมใหม่ ซึ่ง สศช. เผยแพร่ทาง www.nesdc.go.th

^{2/} การลงทุนรวม หมายถึง การสะสมทุนถาวรเบื้องต้น

^{3/} ตัวเลขการส่งออกและการนำเข้าเป็นไปตามฐานของธนาคารแห่งประเทศไทย

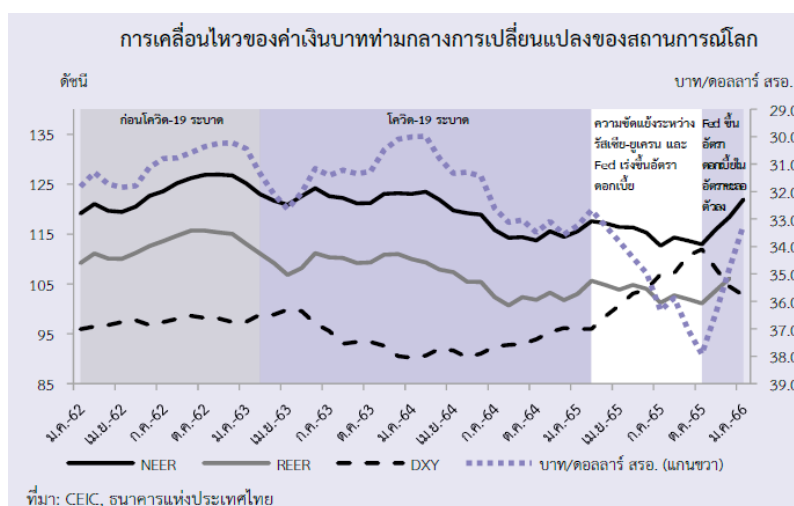
ภาพ 2-38 แสดงประมาณการเศรษฐกิจปี 2566

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

• การปรับตัวแข็งค่าขึ้นของเงินบาท

การปรับตัวแข็งค่าขึ้นของเงินบาทในปี 2565 ค่าเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์ สรอ. เฉลี่ยอยู่ที่ 35.07 อ่อนค่าลงจาก 31.99 ในปี 2564 สอดคล้องกับดัชนีค่าเงินดอลลาร์ สรอ. ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นตามทิศทางการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐฯ อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือนมีนาคม 2565 เพื่อลดแรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ในช่วงไตรมาสที่สี่ของปี 2565 ค่าเงินบาทเริ่มมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นต่อเนื่องภายหลังสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลาย และกิจกรรมทางเศรษฐกิจกลับเข้าสู่ภาวะปกติมากขึ้น รวมทั้งการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐฯ มีแนวโน้มชะลอตัวลงตามเงินเฟ้อที่เริ่มผ่อนคลายลง ทำให้นักลงทุนเปิดรับความเสี่ยง (Risk-on) และมีกระแสเงินทุนไหลเข้าในตลาดเกิดใหม่รวมทั้งตลาดทุนไทยเพิ่มขึ้น โดยในช่วงไตรมาสที่สี่ของปี 2565 นักลงทุนต่างชาติมีสถานะซื้อสุทธิในตลาดทุนไทยมูลค่า 131,668 ล้านบาท เทียบกับในช่วงไตรมาสที่สามของปี 2565 ที่มีมูลค่า 10,310 ล้านบาท

ในช่วงสองเดือนแรกของปี 2566 ค่าเงินบาทยังมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้นต่อเนื่องตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศ ประกอบกับกระแสเงินทุนไหลเข้าในตลาดทุนไทย รวมทั้งดุลบริการที่มีแนวโน้มกลับมาเกินดุลตามจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะภายหลังรัฐบาลจีนผ่อนคลายมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 และดำเนินนโยบายเปิดประเทศเต็มรูปแบบ โดยค่าเงินบาท ณ สิ้นเดือนมกราคม 2566 ปรับตัวแข็งค่าขึ้นร้อยละ 5.1 เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2565 ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเงินสกุลของประเทศคู่ค้าคู่แข่ง พบว่าค่าเงินบาทแข็งค่ามากกว่าสกุลเงินของประเทศคู่ค้าคู่แข่ง สะท้อนจากดัชนีค่าเงินบาท (NEER) ที่ปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น เป็นผลจากการคาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยที่มีแนวโน้มดีขึ้นในปี 2566 ตามการฟื้นตัวที่ชัดเจนของภาคการท่องเที่ยว



ภาพ 2-39 แสดงการเคลื่อนไหวของค่าเงินบาทท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก

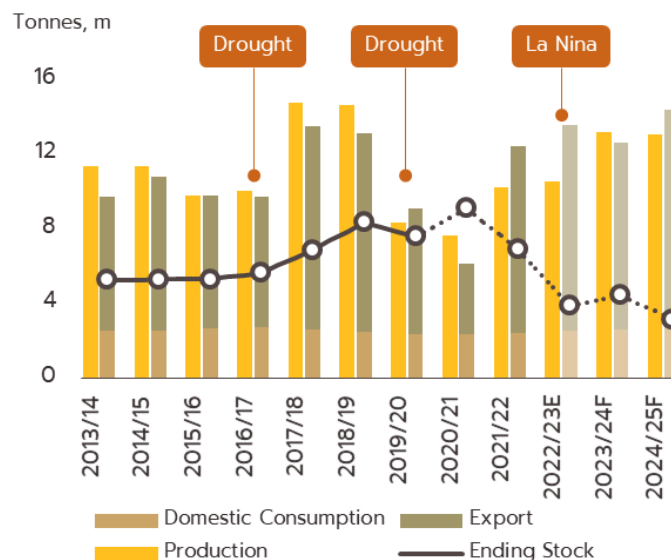
ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566

● แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมน้ำตาล กากน้ำตาลไทย และเอทานอล

โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยา คาดการณ์แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมน้ำตาล กากน้ำตาลไทย และเอทานอล ปี 2566 - 2568 ว่าจะมีปริมาณอ้อยเข้าหีบในฤดูกาลผลิตปี 2565/66 ที่ 107.0 ล้านตัน เพิ่มขึ้น 16.2% สามารถนำไปผลิตน้ำตาลได้ราว 11.8 ล้านตัน เพิ่มขึ้น 15.9% เนื่องจากปัจจัยด้านสภาพอากาศและน้ำในเขื่อนที่เอื้ออำนวย ด้านอ้อยที่เพาะปลูกปีก่อนหน้าให้ผลผลิตต่อไร่สูงขึ้น และด้านพื้นที่เพาะปลูกที่น้ำจะเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากแรงจูงใจด้านราคา

ผลผลิตน้ำตาลมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เกิดจากการเข้าสู่ปรากฏการณ์ลานีญาทำให้มีปริมาณน้ำฝนและน้ำกักเก็บเพื่อการเกษตรมากขึ้น ประกอบกับมาตรการสนับสนุนอุตสาหกรรมฯ และราคาจำหน่ายที่สูงจูงใจเกษตรกร ทำให้คาดว่าผลผลิตอ้อยจะอยู่ที่ 107-117 ล้านตันต่อปี คิดเป็นปริมาณการผลิตน้ำตาล 11.8 - 12.8 ล้านตันต่อปี (เดบิตเฉลี่ยร้อยละ 7.0 - 9.0 ต่อปี)

Figure 1: Thailand Sugar Balance

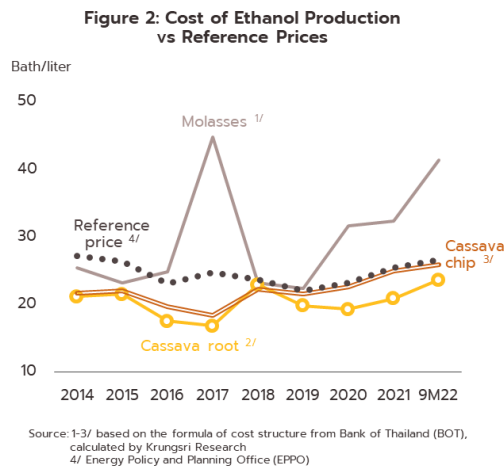


Source: USDA, OAE, MOC, Compiled and Forecast by Krungsri Research

ภาพ 2-40 แสดงแนวโน้มผลผลิตน้ำตาลในประเทศไทย

ที่มา : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, วันที่ 13 มกราคม 2566

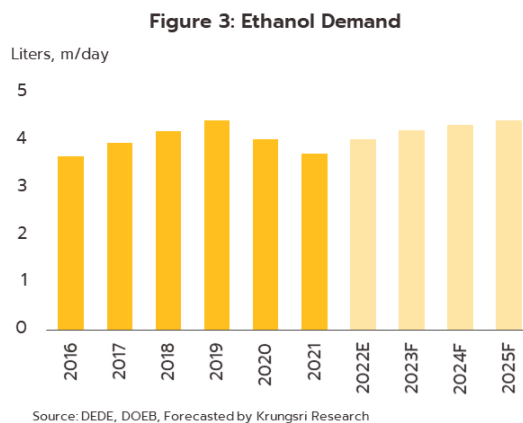
ผู้ผลิตเอทานอลจะมีกำไรต่อหน่วย (margin) ลดลง เนื่องจากได้รับผลกระทบด้านต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น โดยเฉพาะราคากากน้ำตาลเพิ่มขึ้น 35.9% YoY อยู่ที่กิโลกรัมละ 8.15 บาท ส่งผลให้ต้นทุนผลิตเอทานอลจากกากน้ำตาลอยู่ที่ลิตรละ 41.52 บาท (+27.6% YoY) ขณะที่ราคาหัวมันสดเพิ่มขึ้น 23.1% YoY อยู่ที่กิโลกรัมละ 2.5 บาท ทำให้ต้นทุนผลิตเอทานอลจากหัวมันสดเพิ่มเป็นลิตรละ 23.7 บาท (+14.1% YoY) และราคามันเส้นเพิ่มขึ้น 13.9% YoY อยู่ที่กิโลกรัมละ 6.8 บาท ทำให้ต้นทุนผลิตเอทานอลจากมันเส้นเพิ่มเป็น 25.96 บาท (+9.2% YoY) จากเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้ราคาขายเอทานอลอ้างอิงปี 2565 คาดว่ามีราคาเฉลี่ยที่ลิตรละ 26.7 บาท เพิ่มขึ้นจาก 25.47 บาทในปี 2564



ภาพ 2-41 แสดงต้นทุนการผลิตเอทานอล

ที่มา : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, วันที่ 13 มกราคม 2566

นอกจากนี้ พบว่า ความต้องการเอทานอลจากตลาดต่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากเริ่มมีการนำน้ำมันเชื้อเพลิงชีวภาพไปเป็นเชื้อเพลิงอากาศยาน และใช้เป็นวัตถุดิบการผลิตไบโอพลาสติก รวมถึงใช้เพื่อการผลิตรายรถยนต์ทดแทนยางสังเคราะห์ที่ทำจากปิโตรเลียม



ภาพ 2-42 แสดงแนวโน้มความต้องการใช้เอทานอลในอนาคต

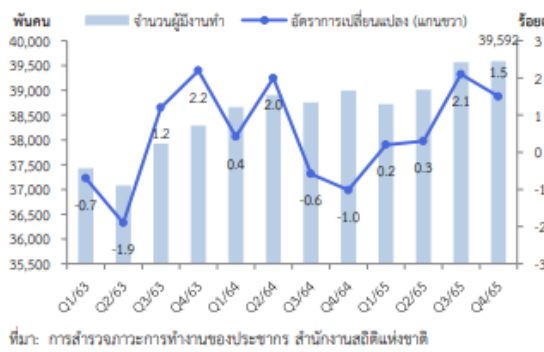
ที่มา : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, วันที่ 13 มกราคม 2566

3) ปัจจัยด้านสังคม (Socials Factor)

● อนาคตของงาน

สถานการณ์แรงงานไตรมาสสี่ ปี 2565 ปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวของการทำงานในสาขานอกภาคเกษตรกรรมที่ค่อย ๆ ฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจ สำหรับภาคเกษตรกรรมซึ่งได้รับผลกระทบจากอุทกภัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2565 และมีพื้นที่เกษตรกรรมเสียหายกว่า 4.8 ล้านไร่ (กรมส่งเสริมการเกษตร ข้อมูล ณ วันที่ 26 ตุลาคม 2565) ประกอบกับแรงงานบางส่วนมีการย้ายสาขาการทำงานทำให้ภาพรวมการจ้างงานหดตัวร้อยละ 1.2 ขณะที่อัตราการว่างงานโดยรวมของปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 1.32 ลดลงจากร้อยละ 1.96 อย่างไรก็ตาม ในปี 2565 ผู้ว่างงานที่ไม่เคยทำงานมาก่อนยังมีจำนวนสูงกว่าช่วงก่อนการระบาดของ COVID - 19 สะท้อนว่านายจ้างเลือกจ้างงานกลุ่มที่มีประสบการณ์ก่อนได้จบใหม่

แผนภาพ 1 การจ้างงานและอัตราการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพ 4 อัตราการเปลี่ยนแปลงของค่าจ้างเฉลี่ยภาพรวมและเอกชน



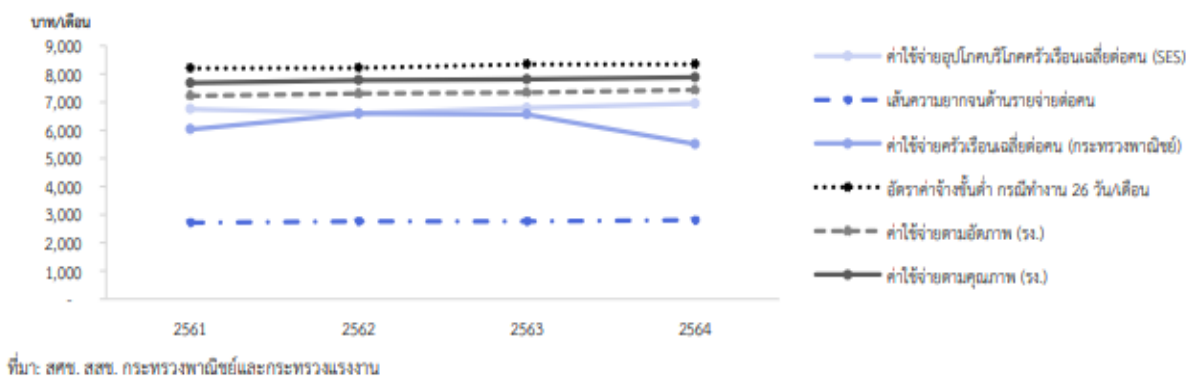
ภาพ 2-43 แสดงการจ้างงานและอัตราการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้รายงานค่าจ้างแรงงานในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2565 เฉลี่ยในภาพรวมอยู่ที่ 13,964 บาทต่อคนต่อเดือน ซึ่งขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.6 และค่าจ้างเฉลี่ยของภาคเอกชนอยู่ที่ 15,416 บาทต่อคนต่อเดือน ขยายตัวร้อยละ 4.3 ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2565 ซึ่งแนวโน้มตลาดแรงงาน ปี 2566 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่คลี่คลายลง โดยเฉพาะในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวที่ประเทศไทยมีการเปิดรับนักท่องเที่ยวอย่างเต็มรูปแบบ

การกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำที่เพียงพอสำหรับแรงงานทั่วไปแรกเข้าทำงาน 1 คน ให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามสมควรแก่มาตรฐานการครองชีพสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเหมาะสมตามความสามารถของธุรกิจ โดยปัจจุบันค่าจ้างขั้นต่ำของไทยอยู่ที่ 328 - 354 บาทต่อวัน หรือเฉลี่ยที่ 337 บาทต่อวัน ซึ่งถือว่าเพียงพอต่อค่าครองชีพของแรงงาน 1 คน กล่าวคือ หากพิจารณาจากเส้นความยากจน (ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพอยู่ได้ของคน) ค่าใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคเฉลี่ยจากข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (SES) ค่าใช้จ่ายของครัวเรือนจากข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์ ค่าใช้จ่ายตามอัตภาพและคุณภาพ ซึ่งสำรวจโดยกระทรวงแรงงาน พบว่าในช่วงปี 2561 - 2564 ค่าจ้างขั้นต่ำสูงกว่าทุกค่าใช้จ่ายข้างต้นมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าแรงงานที่มีประสบการณ์ยังคงได้รับเพียงค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งไม่สอดคล้องกับนิยามการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำกำหนดให้ผู้ที่ได้รับค่าจ้างขั้นต่ำคือ กลุ่มแรงงานแรกเข้า โดยแรงงานที่ได้รับค่าจ้างขั้นต่ำร้อยละ 95.8 เป็นแรงงานที่มีประสบการณ์ขณะที่ร้อยละ 41.2 เป็นกลุ่มแรงงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและต่ำกว่า หรือกล่าวได้ว่าเป็นแรงงานทักษะต่ำ ซึ่งเห็นว่าสถานประกอบการไม่ได้ปรับค่าจ้างให้กลุ่มแรงงานทักษะต่ำตามประสบการณ์ของแรงงานที่มีเพิ่มขึ้น

แผนภาพ 23 ค่าจ้างขั้นต่ำเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ และเส้นความยากจน



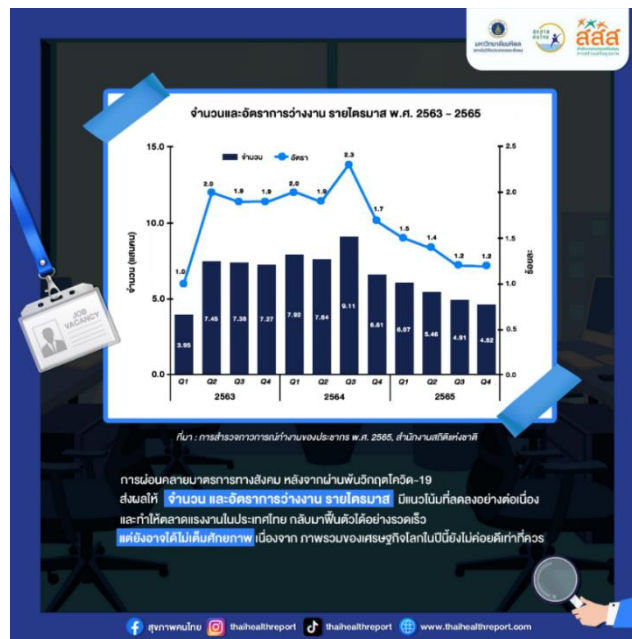
ภาพ 2-44 แสดงค่าจ้างขั้นต่ำเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ และเส้นความยากจน

ที่มา : สศช. สสช. กระทรวงพาณิชย์และกระทรวงแรงงาน

การพัฒนาทักษะแรงงานไทย แม้ว่าภาครัฐและภาคเอกชนจะให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาทักษะแรงงานของไทยอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงพบว่ามีประเด็นปัญหาจากกลไกการฝึกอบรมของภาครัฐและเอกชนหรือตัวแรงงานเอง ซึ่งถือเป็นความท้าทายของทุกภาคส่วนที่จะต้องช่วยกันยกระดับทักษะแรงงานไทยให้ทันต่อความต้องการของโลกในอนาคต

ในเดือนเมษายน 2566 สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ข้อมูลว่า สถานการณ์จำนวนและอัตราการว่างงานของประชากรไทยมีความผันผวนสูงในตลาดแรงงานไทย หลังจากผ่านวิกฤตโควิด-19 เนื่องจากภาพรวมเศรษฐกิจไทยในปีนี หลายธุรกิจทยอยฟื้นตัว แต่ก็ยังไม่สามารถเติบโตได้เต็มศักยภาพ เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เมื่อปี 2563 - 2565 ที่ผ่านมา รวมถึงภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ (Stagflation) โดยจำนวนและอัตราการว่างงานรายไตรมาสที่สูงที่สุด ระหว่างปี 2563 - 2564 อยู่ที่ ไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 พบว่ามีผู้ว่างงานสูงถึงราว 9 แสนคน หรือคิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 2.3 ของกำลังแรงงานรวม จะเห็นได้ว่าโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของคนไทยอย่างไม่เท่าเทียม โดยจะเห็นได้ว่าคนตกงานเป็นแรงงานไร้ฝีมือ หรือแรงงานนอกระบบ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจต่อรองหรือความคุ้มครองใดๆ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้สำรวจภาวะการทำงานของประชากรรายไตรมาสตลอดปี 2565 โดยในไตรมาสที่ 4 พบว่า มีผู้ว่างงานประมาณ 5 แสนคน หรือคิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 1.2 ของกำลังแรงงานรวม เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2564 ผู้ว่างงานมีจำนวนลดลง 1.99 แสนคน ลดจาก 6.6 แสนคน เหลือ 4.6 แสนคน



ภาพ 2-45 จำนวนและอัตราการว่างงาน รายไตรมาส พ.ศ. 2563 - 2565

ที่มา : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์จำนวนและอัตราการว่างงานในประเทศไทย จะมีแนวโน้มที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่รายงานจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization - ILO) ได้มีการออกมาเตือนว่า “ภาพรวมเศรษฐกิจโลกของปี 2566-2567 ยังคงไม่ดีมากนัก” และสภาพเศรษฐกิจจะชะลอตัวทั่วโลกดังเช่นในปัจจุบันจะบีบให้คนงานนับล้านต้องยอมรับงานที่จ่ายค่าแรงแยและมีคุณภาพที่ต่ำ”

โดยภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ เกิดขึ้นจากสงครามรัสเซีย-ยูเครน ส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อพุ่งทั่วโลก การขยายตัวทางเศรษฐกิจชะลอตัว ภาพรวมของตลาดแรงงานโลกดูไม่ค่อยสดใสมากนัก โดยเฉพาะในประเทศไทย แม้จำนวนและอัตราการว่างงาน รายไตรมาสตลอดปี 2565 จะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ถือว่าเป็นปัจจัยที่คนไทยต้องเฝ้าระวังและเตรียมรับมือให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงานที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในอนาคต

● สังคมสูงวัย

สถิติประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 มีประชากรผู้สูงอายุสูงถึงร้อยละ 18.24 ของประชากรทั้งประเทศ และมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุร้อยละ 3.6 ต่อปี (คิดเป็น 400,000 คนต่อปี) ซึ่งตามการคาดการณ์ประชากรประเทศไทยของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2562) คาดการณ์ว่า ในปี พ.ศ. 2566 จะมีประชากรผู้สูงอายุสูงถึงร้อยละ 20.66 ของประชากรทั้งประเทศ และในปี พ.ศ. 2578 จะมีประชากรผู้สูงอายุสูงถึงร้อยละ 28.55 ของประชากรทั้งประเทศ การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของผู้สูงอายุ จำนวนวัยทำงานและวัยเด็กแรกเกิดลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ซึ่งให้เห็นว่าประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้วและกำลังจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า การเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพ คือระบบและกลไกการดำเนินงานสาธารณสุขเชิงรุกที่สำคัญในการติดตามสถานการณ์พฤติกรรมเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อหามาตรการขจัด

หรือลดตัวปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ป้องกันและแก้ไขปัญห สุขภาพผู้สูงอายุ โดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรหลักในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนตั้งแต่ช่วงตั้งครรภ์/ปฐมวัย ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ช่วงวัยทำงาน จนถึงวัยผู้สูงอายุ ร่วมกับการส่งเสริมด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม ได้จัดทำ “โครงการเฝ้าระวังและพัฒนาสารสนเทศสุขภาพผู้สูงอายุ ปี 2566” เพื่อการเฝ้าระวังพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ของปัญหาสุขภาพที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป

องค์การอนามัยโลก ได้ให้ข้อมูลว่า ASEAN Centre for Active Ageing and Innovation (ACAI) มีเป้าหมายที่จะผลักดันการส่งเสริมการสูงวัยอย่างมีสุขภาพดีในภูมิภาคโดยใช้แนวทางที่ครอบคลุมและความร่วมมือระดับภูมิภาค จุดมุ่งหมายคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรสูงอายุและปูทางให้ประเทศไทยและอาเซียนเข้าสู่สังคมสูงวัยจัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์ทรัพยากรที่ดำเนินการวิจัยและการศึกษาเกี่ยวกับการผลักดันกลยุทธ์ นโยบาย และนวัตกรรมเพื่อการสูงวัยแบบแอคทีฟตามหลักฐาน ACAI ยังอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนผ่านโครงการพัฒนาขีดความสามารถและติดตามความคืบหน้าของการสูงวัยเชิงรุกตามแถลงการณ์อาเซียน +3 ว่าด้วยวัยสูงวัยเชิงรุก ทศวรรษแห่งผู้สูงอายุอย่างมีสุขภาพดีของสหประชาชาติ พ.ศ. 2564-2573 และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

● กระแสสุขภาพ

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล รายงาน Si สถานการณ์สุขภาพคนไทย ปี 2565 ที่อาจส่งผลต่อเนื่องมาถึงปี 2566 ได้แก่ 1) ภาวะลองโควิด ซึ่งเป็นกลุ่มอาการที่ผู้หายจากการติดเชื้อโควิด-19 แม้จะไม่ได้ส่งผลต่อการติดเชื้อแต่ยังส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของผู้คน 2) สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เข้าใกล้ตัวมากขึ้นทุกวันกว่าร้อยละ 99 ของคนบนโลก มีการสูดควันจากมลพิษที่มีความหลากหลายมากขึ้น 3) ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยแบบสมบูรณ์ในปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 18.3 มีแนวโน้มผู้ป่วยติดเตียง ติดบ้านเพิ่มมากขึ้น การเตรียมความพร้อมการเกษียณจึงมีความสำคัญเช่นกัน 4) การมีพฤติกรรมที่เสี่ยงของเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นกลุ่มเปราะบางด้านสุขภาพะ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในประเด็นปลดล็อกกัญชา บุหรี่ไฟฟ้า และสารนิโคติน เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และภาคีเครือข่าย, วันที่ 22 ธันวาคม 2565)

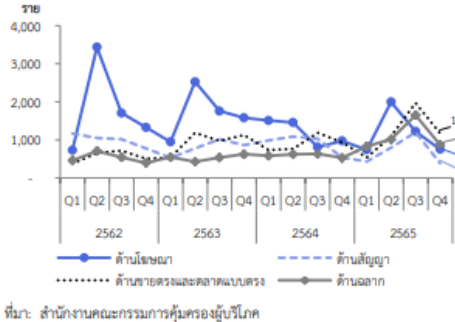
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อสถานะเศรษฐกิจและสังคม โดยโรคระบาดดังกล่าวส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาของประเทศทั้งในระยะสั้นคือการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน และระยะยาวที่มุ่งเน้นการฟื้นฟูเศรษฐกิจและการปรับตัวของประชาชน องค์กร ตลอดจนระบบเศรษฐกิจให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาวะปกติใหม่ “ชีวิตวิถีใหม่” หรือ New Normal ซึ่งถือเป็นโจทย์สำคัญที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน

กระทรวงสาธารณสุข แรงงาน และสวัสดิการ (Ministry of Health, Labour and Welfare) ของประเทศญี่ปุ่น ได้แนะนำให้ประชาชนหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการแพร่ระบาด ที่เรียกว่า 3 C คือ 1) ไม่อยู่ในสถานที่ที่เป็นพื้นที่ปิดและมีการระบายอากาศที่ไม่ดี (closed spaces with poor ventilation) 2) หลีกเลี่ยงที่ชุมชนที่มีคนอยู่เป็นจำนวนมาก (crowded spaces) และ 3) หลีกเลี่ยงการอยู่ใกล้ชิดกับผู้อื่น (close-contact) เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการแพร่เชื้อและการรับเชื้อไวรัส SARS-CoV-2 ที่จะนำไปสู่การระบาดใหญ่ของโรคโควิด-19 ในกลุ่มประชากรอีกครั้ง ทั้งนี้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสไม่ได้เกิดจากความสามารถของเชื้อในการแพร่ระบาดเท่านั้น แต่กลุ่มคนในสังคมก็มีบทบาทในการแพร่ระบาดของเชื้อเช่นกัน ซึ่งการรักษาระยะห่าง การสวมหน้ากากอนามัยเมื่ออยู่ในที่สาธารณะ และการล้างมือด้วยสบู่หรือแอลกอฮอล์เจลเป็นประจำจะช่วยป้องกันการติดเชื้อและลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส SARS-CoV-2 ได้ (เชียงใหม่เวชสาร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2564)

● ประเด็นการร้องเรียนที่เกิดขึ้นในสังคมไทย

การคุ้มครองผู้บริโภคไตรมาสที่สี่ปี 2565 การรับเรื่องร้องเรียนผ่าน สคบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.2 ขณะที่การร้องเรียนผ่านสำนักงาน กสทช. ลดลงร้อยละ 74.0 สำหรับภาพรวมปี 2565 การร้องเรียนในภาพรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.6 ทั้งนี้ ต้องมีการเฝ้าระวังอาชญากรรมที่เกิดขึ้นบน Mobile Banking ที่เพิ่มมากขึ้น ด้านที่ได้รับการร้องเรียนมากที่สุดคือ ด้านขายตรงและตลาดแบบตรง รองลงมาเป็นด้านฉลาก ด้านโฆษณา และด้านสัญญา ตามลำดับ ทั้งนี้ สินค้าและบริการที่ได้รับการร้องเรียนมากที่สุด คือ สินค้าและบริการทั่วไป 2,339 เรื่อง โดยส่วนใหญ่เป็นการร้องเรียนให้มีการตรวจสอบคุณภาพและปริมาณของสินค้าว่าเป็นจริงตามที่ระบุไว้ที่ฉลากของสินค้าหรือไม่ รองลงมาเป็นผู้ประกอบการทั่วไป 1,084 เรื่อง เนื่องจากผู้บริโภคไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการใช้บริการ

แผนภาพ 16 การรับเรื่องร้องเรียน จำแนกตามประเด็น รายไตรมาส ปี 2562 - 2565



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค

แผนภาพ 17 การรับเรื่องร้องเรียนในกิจการโทรคมนาคมรายไตรมาส ปี 2562 - 2565



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ

ที่มา : สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค และกิจการโทรคมนาคมของสำนักงาน กสทช.

กิจการโทรคมนาคมของสำนักงาน กสทช. พบว่า ไตรมาสสี่ ปี 2565 มีการร้องเรียนทั้งสิ้นจำนวน 525 เรื่อง ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมาร้อยละ 74.0 ซึ่งยังคงเป็นการร้องเรียนเกี่ยวกับโทรศัพท์เคลื่อนที่มากที่สุด โดยเฉพาะมาตรฐานการให้บริการ จำนวน 510 เรื่อง รองลงมาเป็นการยกเลิกบริการ จำนวน 146 ราย และการคิดค่าบริการผิดพลาด 103 เรื่อง การได้รับข้อความสั้น (SMS) จำนวน 61 เรื่อง และคุณภาพการให้บริการ จำนวน 58 เรื่อง เป็นต้น

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)

ประเทศไทยที่มีนโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ผ่านการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Growth Engine) โดยเป็นการลงทุนทั้งในอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) และในอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) อาทิ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ ซึ่งต้องการแรงงานทักษะสูงมาใช้ในการขับเคลื่อน

● พฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย

จากข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตพบว่า ร้อยละ 86.16 มีการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อดำเนินกิจกรรมการจ้องควและปรึกษาแพทย์ พร้อมกับสถานการณ์โรคระบาดทำให้เกิดแรงผลักดันที่จะยกระดับสุขภาพด้วย Digital Health Technology ให้มีการพัฒนาและการเข้าถึงที่หลากหลายมากกว่าเดิม แม้กระทั่งแพลตฟอร์มของ สสส. ได้มีการเริ่มทำเมตาเวิร์ส META VERSE และเว็บไซต์ Empower Living รวมไปถึงแอปพลิเคชัน Persona Health ดังนั้น เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอยู่ในชีวิตประจำวันตั้งแต่ตื่นจนเข้านอน ซึ่งหากนำประโยชน์ของเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในบทบาทต่อสุขภาพที่ดีในด้านต่าง ๆ เช่น Telehealth ดูแลสุขภาพทางไกล ให้ AI ช่วยดูแลสร้าง productivity ในการดูแลสุขภาพ จะช่วยลดต้นทุน การมาโรงพยาบาล การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รักษาข้อมูลอ่อนไหว การใช้โซเชียลมีเดีย เสพติดโซเชียล เห็นเพื่อนออกกำลังกายก็ต้องออก และที่น่าสนใจคือในรูปแบบเกมฟิเคชันดูแลตัวเองเพื่อรางวัลบางอย่าง และการใช้ Big Data เก็บข้อมูลที่เฉพาะบุคคลได้มากยิ่งขึ้น (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และภาคีเครือข่าย, วันที่ 22 ธันวาคม 2565)

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (NBTC) พบข้อมูลจากเว็บไซต์ Datareportal ได้รายงานตัวเลขผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในเมืองไทย ซึ่งเป็นตัวเลขล่าสุดโดยเผยแพร่รายงานฉบับดังกล่าวเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2566 โดยระบุจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในเมืองไทยมีจำนวนอยู่ที่ 61.21 Users โดยคิดเป็นจำนวนร้อยละ 85.3 จากจำนวนประชากรไทยปัจจุบันมีรายงานอยู่ที่ประมาณ 71.6 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2565 มีจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.2

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เผยรายงานการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตตั้งแต่ปี 2556 - 2565 พบแนวโน้มพฤติกรรมออนไลน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. กิจกรรมติดต่อสื่อสารออนไลน์เติบโตพุ่งต่อเนื่อง โดยปี 2564 ช่วงที่เกิดโควิด มีสัดส่วนผู้ตอบแบบสำรวจว่าทำกิจกรรมนี้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 77
2. กิจกรรมเพื่อความบันเทิงการดูโทรทัศน์/ดูคลิป/ดูหนัง/ฟังเพลงออนไลน์ อยู่ในอันดับ 1 ตั้งแต่ปี 2562
3. กิจกรรมการดาวน์โหลดซอฟต์แวร์/เพลง/ละคร/เกม ได้รับความนิยมลดลง เกิดจากผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านการสตรีมมิง หรือเรียกว่าไลฟ์ (Live) บนแพลตฟอร์ม เช่น YouTube, Facebook
4. การค้นหาข้อมูลทั่วไป จาก Search Engine และการรับส่งอีเมล มีแนวโน้มได้รับความนิยมลดลง จากข้อมูลภายในของ Google พบว่า คน Gen Z เกือบ 40% ชอบค้นหาข้อมูลบน TikTok และ Instagram มากกว่า Google Search และ Google Maps

5. กิจกรรมการซื้อขายสินค้าออนไลน์อันดับกลับขึ้นมาสูงอีกครั้งในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 จากรายงาน e-Conomy SEA Report ปี 2564 พบว่า มูลค่า e-Commerce ในปี 2563 อยู่ที่ 12 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากเดิมปี 2562 อยู่ที่ 5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

6. กิจกรรมการทำธุรกรรมทางการเงิน และการอ่านโพสต์/ข่าว/บทความ/หนังสือ พบว่า การทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ปี 2565 อยู่ในอันดับที่สูงที่สุดนับตั้งแต่ที่ได้มีการสำรวจมา



ภาพ 2-47 แสดงพฤติกรรมออนไลน์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ปี 2556 - 2565)

ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

กิจกรรมการใช้อินเทอร์เน็ต	สัดส่วน
■ บริการและรับบริการทางการแพทย์ออนไลน์	86.16%
■ ติดต่อสื่อสารออนไลน์ เช่น ฟดคุย ส่งข้อความ โทรศัพท วิตโศคอล	65.70%
■ ดูรายการโทรทัศน์/ดูคลิป/ดูหนัง/ฟังเพลงออนไลน์	41.51%
■ ดูถ่ายทอดสด (Live) เพื่อซื้อสินค้า และบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และแอปพลิเคชันอื่น ๆ เช่น Facebook, Instagram, YouTube, TikTok	34.10%
■ ทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ เช่น โอนเงิน ชำระค่าสาธารณูปโภค	31.29%
■ อ่านโพสต์/ข่าว/บทความ/หนังสือออนไลน์ (e-Book)	29.51%
■ รับ-ส่งอีเมล	26.62%
■ ซื้อสินค้า/บริการ (ชอปปิงออนไลน์)	24.55%
■ ทำงาน/ประชุมออนไลน์	20.67%
■ เล่นเกมออนไลน์	18.75%
■ สั่งอาหาร/เครื่องดื่มออนไลน์ (Food Delivery)	17.91%
■ ใช้บริการภาครัฐออนไลน์	16.54%
■ ค้นหาข้อมูลออนไลน์	15.14%
■ เรียนออนไลน์	15.10%

ภาพ 2-48 แสดงกิจกรรมการใช้อินเทอร์เน็ต

ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากผลการสำรวจดังภาพแสดงกิจกรรมการใช้อินเทอร์เน็ต พบว่า กิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสำรวจอันดับแรกคือ การปรึกษาและรับบริการทางการแพทย์ออนไลน์ (Telemedicine) (86.16%) มากที่สุด รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารออนไลน์ โดยกิจกรรมที่น่าสนใจ คือ การขอรับคำปรึกษาและรับบริการทางการแพทย์ออนไลน์ (e-Health) การจองคิวขอรับบริการทางการแพทย์ออนไลน์ การจองคิวฉีดวัคซีน การจองคิวตรวจหาเชื้อ จองคิวเข้ารับการรักษา ตลอดจนการจองคิวล่วงหน้าเพื่อเข้ารับการรักษาทั่วไป ช่วยหลีกเลี่ยงความแออัด ลดโอกาสเสี่ยงในการติดเชื้อในโรงพยาบาลได้



ภาพ 2-49 แสดงช่องทางที่ใช้ในการซื้อขายสินค้า/บริการออนไลน์
ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากผลการสำรวจดังภาพภาพแสดงช่องทางที่ใช้ในการซื้อขายสินค้า/บริการออนไลน์ พบว่าช่องทางที่ผู้ซื้อใช้ในการซื้อสินค้า/บริการออนไลน์มากที่สุดคือ e-Marketplace คิดเป็น 75.99% รองลงมาคือ Facebook คิดเป็น 61.51% Website/App คิดเป็น 39.70% LINE คิดเป็น 31.04% Instagram คิดเป็น 12.95% และ Twitter คิดเป็น 3.81% ส่วนช่องทางที่ผู้ขายใช้ในการขายสินค้า/บริการออนไลน์ มากที่สุดคือ Facebook คิดเป็น 66.76% รองลงมาคือ e-Marketplace คิดเป็น 55.18% LINE คิดเป็น 32.05% Website/App คิดเป็น 26.67% Instagram คิดเป็น 19.91% และ twitter คิดเป็น 9.90%



ภาพ 2-50 แสดงเหตุผลที่ซื้อ/ขายสินค้าออนไลน์
ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

จากผลการสำรวจภาพแสดงเหตุผลที่ซื้อ/ขายสินค้าออนไลน์ พบว่า มีสินค้าราคาถูก (63.10%) รองลงมาคือ ความหลากหลายของสินค้า (58.73%) แพลตฟอร์มใช้งานง่าย (45.81%) มีการทำโปรโมชั่น เช่น 11.11, 12.12, FlashSale (44.39%) และค่าจัดส่งถูก/ฟรี

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้วิเคราะห์ว่าการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 มีผลกระทบต่อความเปราะบางของธุรกิจบริการแบบดั้งเดิมที่มีต่อเศรษฐกิจไทยอย่างชัดเจน จึงมีความจำเป็นที่ไทยต้องเร่งยกระดับภาคบริการสู่ Modern services ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบนิเวศน์โดยรวม เพื่อกระจายการเติบโตไปสู่ภาคบริการอื่นๆ อาทิ การแพทย์และบริการสุขภาพ บริการโลจิสติกส์ และบริการดิจิทัลคอนเทนต์ รวมถึงการเพิ่มมูลค่าและสร้างความแตกต่างให้ตัวสินค้า (Servicification) ในภาคอุตสาหกรรม เช่น การบริการด้านออกแบบและให้คำปรึกษาโดยใช้ Artificial intelligence และ Big data (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, วันที่ 13 มกราคม 2566)

5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor)

● การลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์

ในช่วงปีที่ผ่านมาประชาคมโลกต่างให้ความสำคัญต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยตรวจพบการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศและภาวะที่โลกมีอุณหภูมิสูงขึ้น ซึ่งหลายประเทศในประชาคมโลกได้ร่วมลงนามและให้สัตยาบันในข้อตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่ต้องร่วมมือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกกระทั่งจนสุทธิเป็นศูนย์ โดยเฉพาะก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เพื่อปรับสมดุลให้ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ถูกปล่อยมามีปริมาณเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับหรือถูกนำออกจากระบบ ซึ่งเรียกว่ามีความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)

การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emissions : Net Zero) หมายถึง การที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุลเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสถานะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า net zero emissions ได้ก็สามารถกล่าวได้ว่าสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้ (สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์, วันที่ 4 มีนาคม 2565)

ประเทศไทยได้เข้าร่วมประชุมความร่วมมือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้เวทีระดับโลก Cop 26 กำหนดเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emissions) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 มีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลง 40% ภายในปี 2030 (พ.ศ. 2573) หากได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน และเทคโนโลยี ระยะที่ 2 มีเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน หรือ Carbon Neutrality ภายในปี 2050 (พ.ศ. 2593) และระยะที่ 3 มีเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2065 (พ.ศ. 2608) โดยมีการคาดการณ์สภาพภูมิอากาศของประเทศไทยในปี 2566 จะมีความแห้งแล้งจากการเข้าสู่ปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Nino) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะปัญหามลพิษทางอากาศจากการแพร่กระจายของฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5) (ถ้อยแถลงนายกรัฐมนตรี, วันที่ 1 พฤศจิกายน 2564)

● การปรับเกณฑ์ด้านพลังงานและส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงาน

การปรับเกณฑ์ด้านพลังงาน โดยเพิ่มกำลังการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และลดสัดส่วนรับซื้อไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงฟอสซิล (แผน PDP rev.1) ในช่วงปี 2564-2573 เพื่อสนับสนุนโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน

(แสงอาทิตย์ ชีวมวล ก๊าซชีวภาพ และขยะ) รวมถึงเปิดเสรีระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ติดตั้งบนหลังคา และส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงานเพื่อเพิ่มเสถียรภาพของอุปทานไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน นอกจากนี้ ยังมีการปรับอัตราซื้อไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน (FIT) สำหรับปี 2565-2573 ในกลุ่มที่ไม่มีต้นทุนเชื้อเพลิง ได้แก่ พลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดิน (Solar ground-mounted) พลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดินร่วมกับระบบกักเก็บพลังงาน (Solar+BESS) พลังงานลม และก๊าซชีวภาพ (น้ำเสีย/ของเสีย) คาดว่าจะส่งผลให้มีการลงทุนธุรกิจโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, วันที่ 13 มกราคม 2566)

● สถานการณ์ภัยแล้ง

เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2566 สำนักงานสหพันธ์ชาวไร่อ้อยแห่งประเทศไทย เปิดเผยว่า ชาวไร่อ้อยตระหนักถึงถึงปริมาณน้ำฝนปี 2566 ที่จะลดน้อยลงเพราะการเข้าสู่ปรากฏการณ์เอลนีโญตั้งแต่มิถุนายนปีนี้ซึ่งทำให้เกิดสัญญาณภัยแล้งรุนแรง โดยหากช่วงเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน 2566 มีปริมาณน้ำฝนน้อยจะกระทบต่อผลผลิตอ้อยในฤดูหีบปี 2566/67 ค่อนข้างมาก จากการประเมินเบื้องต้นอาจทำให้ผลผลิตอ้อยเฉลี่ยเหลือเพียง 70 - 80 ล้านตัน จากฤดูการผลิตปี 2565/66 ที่ผลผลิตอ้อยอยู่ที่ 93.88 ล้านตัน

เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2565 น.ส.ทิพานัน ศิริชนะ รองโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เปิดเผยว่า ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบและเห็นชอบมาตรการรองรับฤดูแล้ง 2565/2566 และโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อรองรับสถานการณ์ภัยแล้งและฝนทิ้งช่วงปี 2566 เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนจากสถานการณ์ขาดแคลนน้ำ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้างอาชีพ รายได้ และการจ้างแรงงานให้กับประชาชนหรือผู้ได้รับผลกระทบ ตามที่คณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (กนช.) เสนอโครงการแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านน้ำต้นทุน ด้านความต้องการใช้น้ำ และด้านการบริหารจัดการ จำนวน 10 มาตรการ (สำนักนายกรัฐมนตรี, วันที่ 1 พฤศจิกายน 2565)

เศรษฐกิจสีเขียว เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่เข้ามาแก้ปัญหาโลกที่กำลังเผชิญกับความเสื่อมถอยจากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกที่นำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านอาหารและพลังงาน พื้นที่ทำการเกษตรและที่อยู่อาศัย การสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ทำให้ทรัพยากรลดจำนวนลงไปมาก บางส่วนเสื่อมโทรม มีการปล่อยของเสียออกสู่สิ่งแวดล้อมเป็นจำนวนมากเกินความสามารถของโลกที่จะรองรับได้ ดังนั้นเศรษฐกิจที่พัฒนาด้วยการคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและตระหนักถึงคุณค่า ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึงจึงเป็นเศรษฐกิจที่ทุกประเทศต้องนำไปเป็นแนวทางพัฒนา

เนื่องด้วยภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติต่าง ๆ ทำให้เกิดกระแส “Green” ซึ่งทุกภาคส่วนตระหนักถึงสภาวะปัญหาที่กำลังเผชิญจนกลายเป็นความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจที่เริ่มมีการบังคับข้อกำหนดกฎหมายต่าง ๆ ให้ภาคธุรกิจมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ขณะที่ผู้บริโภคนั้น ก็เริ่มตระหนักถึงการช่วยโลกลดมลพิษต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระแสสิ่งแวดล้อมที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจ หากสามารถเชื่อมโยงธุรกิจกับกระแสเศรษฐกิจสีเขียวได้ก็จะส่งผลในเชิงบวกที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ช่วยโลกและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างการรับรู้ในเชิงบวกต่อผู้บริโภคอย่างยั่งยืน

6) ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบ (Legal Factor)

♦ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 การให้ประชาชนมีโอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐที่เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็น มีสิทธิในการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารราชการ โดยมีข้อยกเว้นที่ไม่ต้องเปิดเผยแจ้งชัดและจำกัดเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่หากเปิดเผยแล้วจะเกิดความเสียหายต่อประเทศชาติหรือประโยชน์ที่สำคัญของเอกชน

♦ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

♦ พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ประกาศพระราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562 โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศ รวมถึงเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยมาตรา 22 ให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ และมาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

♦ พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 มีเจตนารมณ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่ใช้ในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตอย่างบูรณาการ โดยยกเลิกกฎหมายที่ใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี ทั้ง 7 ฉบับ และจัดร่างประมวลกฎหมายภาษีสรรพสามิตภายใต้หลักการพื้นฐานกฎหมายภาษีอากรที่ดี 6 ประการ

- กฎกระทรวง การอนุญาตขายสุรา พ.ศ.2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตนำเข้าสุราเข้ามาในราชอาณาจักร พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ. 2565
- กฎกระทรวง การเปลี่ยนแปลงสุราเพื่อการค้า พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การยกเว้นหรือคืนภาษีสำหรับสินค้าที่ส่งออกนอกราชอาณาจักรหรือนำเข้าไปในเขตปลอดอากร และสินค้าที่ผู้ประกอบการหรือผู้นำเข้ามีสิทธิได้รับคืนหรือยกเว้นภาษี พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีจัดทะเบียน พ.ศ. 2560

- กฎกระทรวง กำหนดการใช้แสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีเพื่อให้ปรากฏว่าได้เสียภาษีแล้ว พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2560
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง การยกเว้นภาษีสำหรับสุรากลั่นชนิดเอทานอลที่นำไปใช้เป็นวัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดการใช้ การขีดฆ่า และการปิดแสตมป์สรรพสามิต สำหรับสินค้าสุรา
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดการใช้ การขีดฆ่า และการปิดแสตมป์สรรพสามิต สำหรับสินค้าสุรา (ฉบับที่ 2)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดข้อความและลักษณะฉลากปิดภาชนะบรรจุสุรา สำหรับสุราที่จะนำเข้ามาในราชอาณาจักร
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดจำนวนสุรา ไบยา ยาอัด ยาสูบ หรือไฟ และกำหนดด่านศุลกากรสำหรับผ่อนผันให้ผู้นำสุราหรือไฟเข้ามาในราชอาณาจักร หรือให้ผู้นำเข้ามาในหรือส่งออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งไบยา ยาอัด หรือยาสูบ เพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมิใช่เพื่อการค้า โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดด่านศุลกากรสำหรับนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดมาตรฐานแรงแอลกอฮอล์หรือคุณลักษณะทางเคมี วัตถุเจือปนอาหาร หรือสารปนเปื้อนของสุรา ที่มีลักษณะเสื่อมคุณภาพจนใช้การไม่ได้
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง วิธีการงดเว้นไม่เรียกเก็บภาษีสุราสำหรับสุรากลั่นชนิดสามทับ (เอทานอล) ที่นำไปใช้ผสมกับน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปแปลงสภาพ (ประกาศ ณ 3 เมษายน 2562)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปใช้ในการแพทย์ เภสัชกรรมหรือวิทยาศาสตร์
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรม
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการผลิตสุราและการนำสุราออกจากโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อตรวจวิเคราะห์ในขั้นตอนการผลิต
- ระเบียบกรมสรรพสามิต ว่าด้วยการควบคุมโรงอุตสาหกรรมผลิตสุรา พ.ศ. 2560
- ระเบียบกรมสรรพสามิต ว่าด้วยการใช้ระบบมาตรวัดและระบบคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกลในการบริหารจัดการเก็บภาษีสรรพสามิตสำหรับโรงอุตสาหกรรมสุรา พ.ศ. 2560

◇ **กฎหมายดิจิทัล** เพิ่มโอกาสในการพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้องค์การสุราฯ โดยกฎหมายดิจิทัลฉบับใหม่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ อันหมายถึง ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการ

ส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน รัฐสภา ศาล องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรอัยการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหน่วยงานอิสระของรัฐ ดังนี้

- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562 โดยคำว่า “รัฐบาลดิจิทัล” หมายความว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยพระราชบัญญัตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารหน่วยงานรัฐทุกแห่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้มีการใช้ระบบดิจิทัลอย่างคุ้มค่า รวมทั้งพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับระบบดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็นให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันรวมทั้งมีความมั่นคง ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ และให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก

- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 ในพระราชบัญญัตินี้ “การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์” หมายความว่า มาตราการหรือการดำเนินการที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั้งภายในและภายนอกประเทศอันกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางทหาร และความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยคำว่า “ภัยคุกคามไซเบอร์” หมายความว่า การกระทำหรือการดำเนินการใด ๆ โดยมีขอบโดยใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมไม่พึงประสงค์โดยมุ่งหมายให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง “ไซเบอร์” หมายความว่า รวมถึง ข้อมูลและการสื่อสารที่เกิดจากการให้บริการหรือการประยุกต์ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือโครงข่ายโทรคมนาคม รวมทั้งการให้บริการโดยปกติของดาวเทียมและระบบเครือข่ายที่คล้ายคลึงที่เชื่อมต่อกันเป็นการทั่วไป

- พระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 โดยคำว่า “ข้อมูลส่วนบุคคล” หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลซึ่งทำให้สามารถระบุตัวบุคคลนั้นได้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้คือ เนื่องจากปัจจุบันมีการล่วงละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นจำนวนมากจนสร้างความเดือดร้อนรำคาญหรือความเสียหายแก่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลอันเป็นการล่วงละเมิดดังกล่าวทำได้โดยง่าย สะดวกและรวดเร็ว ก่อให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งประเทศต่าง ๆ ได้มีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล และบังคับใช้แก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในไทยซึ่งมีการเก็บข้อมูลของคนประเทศนั้น ๆ ด้วย จึงต้องกำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการ

คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลในการเก็บรวบรวมใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2560

◇ ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง วิธีการบริหารงานสุรากลั่นชนิดสุราทาบ (เอทานอล) เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง พ.ศ. 2550

◇ ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องการให้ตั้งโรงงานผลิตและบรรจุสุราในทุกท้องที่ทั่วราชอาณาจักร พ.ศ. 2560

◇ มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก. 640 เล่ม 1-2553 มอก.640 เล่ม 2-2553 มอก. 640 เล่ม 3-2553 และ มอก. 640 เล่ม 1-2564 เอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม

◇ พระราชบัญญัติว่าด้วยการพัสดุดาครั้ว พ.ศ.2560

- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุดาครั้ว พ.ศ.2560

- กฎกระทรวงที่ออกตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัสดุดาครั้ว พ.ศ.2560

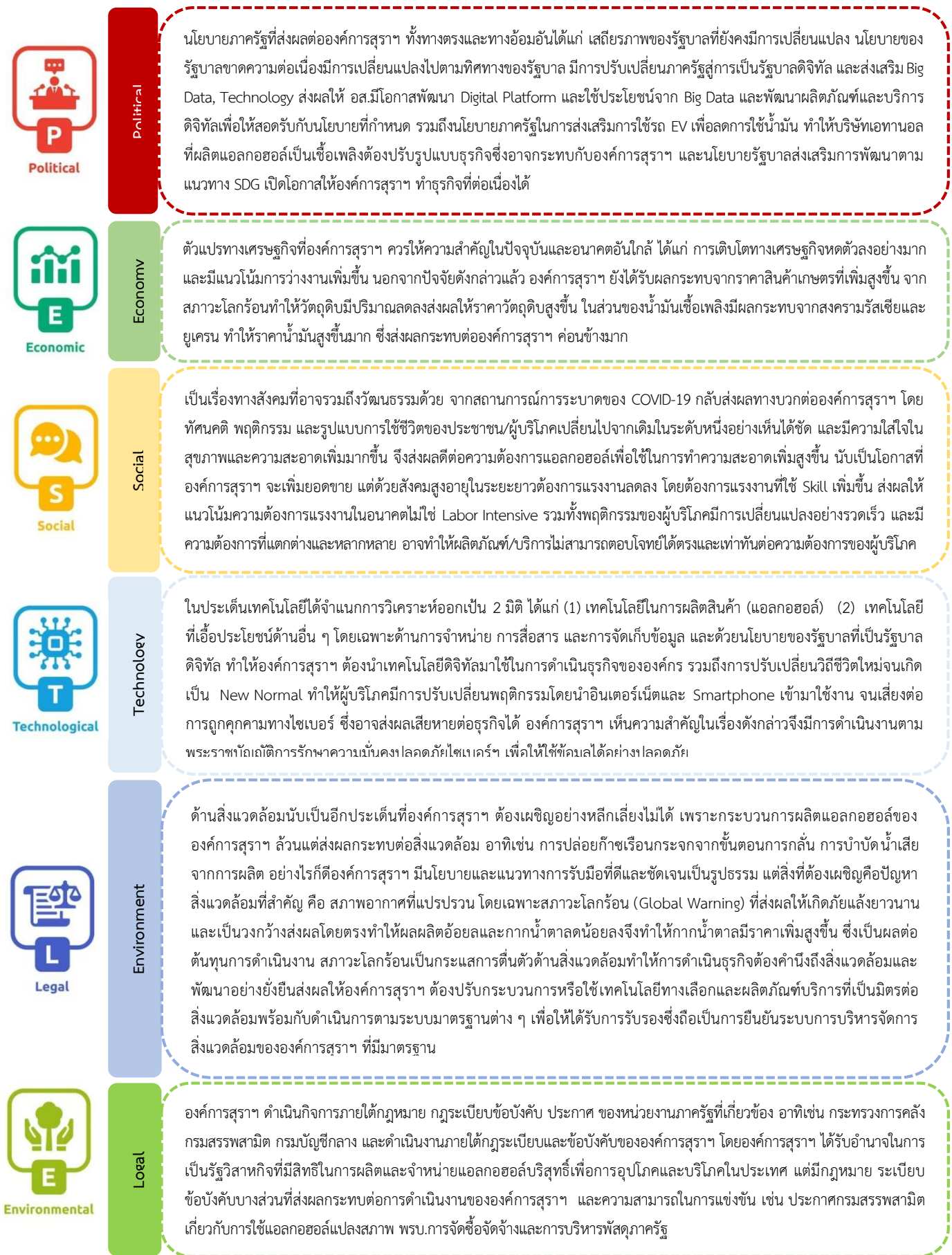
◇ พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535

◇ พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535

◇ ประกาศกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เรื่อง แบบแสดงสภาพการจ้างและสภาพการทำงาน ของสถานประกอบกิจการ พ.ศ. 2551

◇ ประกาศสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เรื่อง การต่ออายุใบอนุญาตผลิตอาหาร ประจำปี พ.ศ. 2566 - 2568

2.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร PESTEL Analysis



แผนวิสาหกิจประจำปี 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

ตารางที่ 2-2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis	ปัจจัยภายนอกองค์กร	
	ปัจจัยเชิงบวก	ปัจจัยเชิงลบ
ปัจจัยทางด้านการเมืองและนโยบาย (Politic: P)	■ นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลทำให้องค์การสุราฯ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล ■ นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมรถ EV เพื่อลดการใช้น้ำมัน ทำให้องค์การสุราฯ สามารถนำ Crude Alcohol จากบริษัทเอทานอลที่ผลิตแอลกอฮอล์เป็นเชื้อเพลิง มาใช้ในกระบวนการผลิตแทนการใช้กากน้ำตาล ■ รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาตามแนวทาง SDG เปิดโอกาสให้ อส.ทำธุรกิจที่ต่อเนื่องได้ ■ นโยบายรัฐบาลส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ อส.มีโอกาพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data	■ นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมรถ EV เพื่อลดการใช้น้ำมัน ทำให้บริษัทเอทานอลที่ผลิตแอลกอฮอล์เป็นเชื้อเพลิงต้องปรับรูปแบบธุรกิจซึ่งอาจกระทบกับองค์การสุราฯ
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)		■ ราคาสินค้าเกษตรเพิ่มสูงขึ้น ■ น้ำมันเชื้อเพลิงราคาสูงขึ้น
ปัจจัยทางด้านการสังคม (Social: S)	■ โอกาสการเติบโตทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์ใหม่ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ Consumer product จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหลังสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19	■ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นแบบสังคมดิจิทัล ทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อขาย การศึกษา การทำงาน และการท่องเที่ยว ■ ในระยะยาวความต้องการแรงงานลดลง โดยต้องการแรงงานที่ใช้ Skill เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคตจะไม่ใช้ Labour Intensive ■ พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย อาจทำให้ผลิตภัณฑ์/บริการไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงและเท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology: T)	■ เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น ■ กระแสการใช้งาน Social Media เพิ่มขึ้นและตลาดออนไลน์เติบโตขึ้น ส่งผลให้มีการเผยแพร่ข่าวสารและซื้อขายสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ทำให้องค์การสุราฯ มีโอกาสด้านการพัฒนา e-Service	■ แนวโน้มการคุกคามทาง Cyber มีเพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ

	■ แนวโน้มผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตและ Smartphone ที่มีการเติบโตเพิ่มขึ้น รวมถึงการพัฒนารูปแบบแอปพลิเคชันที่เชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์ในอนาคต ■ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่จนเกิดเป็น New Normal ■ ความต้องการเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะตอบสนองต่อตลาดในกลุ่มผู้สูงอายุ ตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย	
ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment: E)	■ กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างการค้าทำให้การดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลให้องค์การสุราฯ ต้องปรับภาพลักษณ์องค์กร ■ กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดความต้องการเทคโนโลยีทางเลือกและผลิตภัณฑ์บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ■ การได้รับรองมาตรฐานต่าง ๆ ถือเป็นที่ยืนยันระบบการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรสุราฯ ที่มีมาตรฐาน	■ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศและการเกิดภัยพิบัติ เช่น สภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่ส่งผลให้เกิดภัยแล้งยาวนานและเป็นวงกว้างส่งผลโดยตรง ทำให้ผลผลิตอ้อยและกากน้ำตาลดน้อยลงจึงทำให้กากน้ำตาลมีราคาเพิ่มสูงขึ้น
ปัจจัยทางด้าน ข้อกฎหมาย (Legal: L)	■ การกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมส่งผลให้ตลาดมีความต้องการเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	■ การปรับเปลี่ยนกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ■ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายภาครัฐ อาจส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนต่อการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ เช่น การขยายกำลังการผลิต

2.1.4 เมกะเทรนด์

กระทรวงอุตสาหกรรม สรุปประเด็นสำคัญจำนวน 6 เมกะเทรนด์โอกาสใหม่ของภาคธุรกิจขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไทยในอีก 3 ปีข้างหน้า ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัล สังคมสูงวัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยให้ความเห็นว่าอุตสาหกรรมควรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (กรุงเทพธุรกิจ, วันที่ 29 ธันวาคม 2565) ในขณะเดียวกันศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี หรือ ttb analytics ได้ทำการศึกษาและให้ข้อมูลแนวโน้มธุรกิจผ่านกรอบเมกะเทรนด์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2565-2569 ที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงฉากทัศน์ของธุรกิจไทยหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลาย จะเข้ามาบดบังหนทางในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจไทยใน 3 ปีข้างหน้า เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นความท้าทายที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับเมกะเทรนด์ที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างความเติบโตของธุรกิจต่อไปดังนี้

1) เมกะเทรนด์ “ต้องเร่งทำ” เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตทางการตลาดให้ธุรกิจ

เมกะเทรนด์ที่ 1 Digitalization ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ค่อนข้างมาก จากการที่ภาครัฐมีมาตรการคุมเข้ม จำกัดการเดินทางของประชาชนทำให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายใช้สอยจากร้านค้าทั่วไปมาเป็นการซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Shopee, Lazada, Facebook, Instagram, Line, Tiktok ฯลฯ รวมถึงการชำระเงินก็ง่ายขึ้นโดยผ่านแอปพลิเคชันของสถาบันการเงิน ทำให้ร้านค้าต่าง ๆ ปรับตัวเพิ่มช่องทางร้านค้าออนไลน์มากขึ้น ทำให้ช่องทางการขายออนไลน์เป็น “ทางรอด ไม่ใช่ทางเลือก” ของผู้ประกอบการ และจากการที่ผู้บริโภคเริ่มมีความคุ้นเคยกับการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ทำให้ช่องทางการตลาดเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลนี้ ตลาดสินค้าและบริการจะเป็น “ตลาดของผู้บริโภค” ที่สามารถเลือกและสรรหาสินค้าได้เองด้วยความรวดเร็ว ส่งผลทำให้สินค้าหมุนเวียนเร็วขึ้น ดังนั้น ความสำเร็จของการทำธุรกิจในยุคดิจิทัลนี้ นอกจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำสินค้าเข้าสู่หน้าร้านออนไลน์แล้ว สินค้าจะต้องตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่รวดเร็วรวมถึงต้องรักษามาตรฐานสินค้าให้ดี เนื่องจากจะทำให้ผู้บริโภคซื้อและบอกต่อประสบการณ์ไปยังผู้บริโภคคนอื่น ๆ ต่อไป

เมกะเทรนด์ที่ 2 Globalization หรือโลกาภิวัตน์ ที่เชื่อมโยงทุกสรรพสิ่งเข้าด้วยกัน เป็นโอกาสและความท้าทายที่ทุกธุรกิจต้องเผชิญ ผู้ประกอบการควรศึกษาการเข้าสู่ตลาดแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสเติบโตและขยายตลาดให้กว้างขึ้น พร้อมบริหารจัดการความเสี่ยง ควบคุมปัจจัยการผลิตอย่างระมัดระวัง

โอกาส คือ ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจมีโอกาสเติบโต ซึ่งการเข้าถึงตลาดต่างประเทศมีความสะดวกขึ้นทั้งในรูปแบบการค้าขายแบบธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) และธุรกิจกับผู้บริโภค (B2C) ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์ต่างประเทศ เช่น eBay, Amazon, Best Buy, Alibaba, AliExpress, JD Worldwide, TMall, Taobao, WalMart, FlipKart, PayPay Mall ฯลฯ ผู้ประกอบการต้องศึกษาถึงวิธีเข้าไปยังแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างประเทศเหล่านี้ เพื่อช่วงชิงโอกาสในตลาดต่างประเทศที่ยังเปิดกว้างและมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก

ความท้าทาย คือ ผู้ประกอบการต้องบริหารปัจจัยการผลิตด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของความต้องการสินค้าและปัจจัยการผลิตในประเทศหนึ่งจะส่งผลกระทบต่ออีกหลายประเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนการผลิตมีความผันผวนและคาดการณ์ได้ยากลำบากขึ้น เช่น ทิศทางราคาวัตถุดิบต่าง ๆ ได้แก่ น้ำมัน เหล็ก ข้าวโพด ฯลฯ ปรับเพิ่มขึ้นหรือลดลง อันเกิดขึ้นกับผู้ผลิตที่คุมปัจจัยการผลิตไว้ ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนในประเทศอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างระมัดระวัง นับตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนสต็อกวัตถุดิบ การวางแผนการผลิต การวางแผนสต็อกสินค้า และการวางแผนการขายสินค้า เพื่อบรรเทาผลกระทบจากความผันผวนเหล่านี้ลง

2) เมกะเทรนด์ “ต้องเร่งเสริม” เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

เมกะเทรนด์ที่ 3 New Technologies ได้แก่ เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน (รถยนต์ไฟฟ้า และโซลาร์เซลล์) จะส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจ “รวดเร็ว แม่นยำ และประหยัดขึ้น” ประกอบด้วย

เทคโนโลยีประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม ปัญหาส่งแวดล้อมอันเกิดจากกระบวนการผลิตพลังงานดั้งเดิมจากถ่านหินและฟอสซิล ผนวกกับทิศทางราคาพลังงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยท้าทายให้เกิดเทคโนโลยีด้านพลังงานใหม่ ๆ ได้แก่ รถยนต์ไฟฟ้า (xEV) และ Solar rooftop (การผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ โดยการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคา) ซึ่งตอบโจทย์ทั้งด้านรักษาสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน ทั้งนี้ เทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้านั้นราคาได้มีการปรับลดลงมากพอสมควร โดยในปัจจุบันราคาแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้าลดลงกว่า 90% เมื่อเทียบกับ 10 ปีที่แล้ว ทำให้การเข้าถึงเป็นไปได้ง่ายขึ้นเมื่อเทียบกับเมื่อก่อน ในขณะที่ราคาแผงโซลาร์เซลล์ก็ลดลงเช่นกัน ทำให้มีการติดตั้ง Solar rooftop เพื่อใช้ในครัวเรือนและห้างร้านมากขึ้น ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งหากผนวกกับนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐด้านพลังงานสะอาดเหล่านี้ จะทำให้เทคโนโลยีประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมถูกใช้อย่างแพร่หลายในอนาคตอันใกล้

เมกะเทรนด์ที่ 4 Collaborative Business Models การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องอยู่ในรูปแบบการร่วมมือและพึ่งพากัน จะเห็นได้ว่า การดำเนินธุรกิจในรูปแบบร่วมมือและพึ่งพากัน จะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มซัพพลายเชนเดียวกันได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสูงสุดในด้านการผลิตและการตลาด โดยการร่วมมือทางธุรกิจสามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การแชร์ข้อมูลระหว่างกัน (Sharing Information) ระดับที่ 2 การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจระหว่างกลุ่มธุรกิจ (Exchanging Decision Rights) ระดับที่ 3 การแลกเปลี่ยนการทำงานระหว่างกลุ่มธุรกิจ (Exchanging Work) ระดับที่ 4 การแชร์ปัจจัยเสี่ยงและกำไรระหว่างกลุ่มธุรกิจร่วมกัน (Sharing Risks and Benefits)

3) เมกะเทรนด์ “ต้องเร่งตระหนัก” เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

เมกะเทรนด์ที่ 5 Aging Societies หรือสังคมผู้สูงอายุ จากข้อมูลขององค์การสหประชาชาติ (UN) คาดการณ์ว่าปี 2593 ผู้สูงอายุทั่วโลกจะเพิ่มขึ้น 2 เท่าตัวจากปัจจุบัน เป็นตัวเลขมากกว่า 3,400 ล้านคน คิดเป็น 30% ของประชากรโลก ภาคธุรกิจไม่ควรละเลยโอกาสทางการตลาดที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้สูงอายุ หรือกลุ่มชั้นนำการบริโภค ซึ่งเป็นกลุ่มคนวัยทำงาน ลูกหลานที่มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อสินค้าเพื่อผู้สูงอายุมากขึ้น

ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว โดยในปี 2564 มีผู้สูงอายุที่มีอายุเกินกว่า 60 ปีจำนวนกว่า 12 ล้านคน คิดเป็น 18% ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ด้วยเหตุนี้ สินค้าที่จะตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุจะเป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับสุขภาพ สันทนาการ การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและเชิงวัฒนธรรมที่มีกิจกรรมเบา ๆ ที่กลุ่มผู้สูงอายุสามารถเข้าร่วมได้ นอกจากตลาดสินค้าและบริการจะมีทิศทางไปทางกลุ่มผู้สูงอายุแล้วจะพบว่ากลุ่มผู้บริโภคที่ขึ้นำการบริโภคของตลาด คือ กลุ่มอายุตั้งแต่ 35-49 ปี มีจำนวน 15 ล้านคน คิดเป็น 22% ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ซึ่งอยู่ในวัยทำงานที่รายได้เริ่มมั่นคงและมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการสูง ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มนี้อยู่ในช่วงสร้างครอบครัวและบางส่วนมีภาระต้องดูแลทั้งเด็กและผู้สูงอายุในเวลาเดียวกัน ผู้บริโภคกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มที่ขึ้นำทิศทางภาพรวมการบริโภคของตลาดได้ ดังนั้น นอกจากผลิตสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์

กลุ่มผู้สูงอายุแล้ว ภาคธุรกิจจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มอายุ 35-49 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีอำนาจตัดสินใจในการซื้อ

เมกะเทรนด์ที่ 6 BCG Economy บีซีจี โมเดล เทรนด์ธุรกิจใหม่สำหรับผู้ประกอบการควรพัฒนาสินค้าและบริการ รวมทั้งวางเป้าหมายการทำธุรกิจให้เติบโตควบคู่ไปกับการปกป้องสิ่งแวดล้อม และ ลดปัญหาโลกร้อนไปพร้อมกัน ซึ่งโมเดลธุรกิจนี้จะได้รับการตอบรับทั้งทางตรงโดยการสนับสนุนจากทางภาครัฐ และทางอ้อมจากความตื่นตัวของผู้บริโภคเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน

2.1.5 การวิเคราะห์ Five Forces Model

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้ธุรกิจของเรามีข้อได้เปรียบและนำมาพัฒนาการทำงานในส่วนต่าง ๆ

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
ปัจจัยสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)	การทำตลาดปัจจุบันเป็นรูปแบบ online จึงมีการใช้แพลตฟอร์มต่าง ๆ อาทิ Facebook Lazada Shopee ในประเด็นนี้หากมีการแข่งขันที่รุนแรง จะทำให้โอกาสในการขายสินค้าลดน้อยลง ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการทำกำไรของทุกฝ่าย ปัจจัยที่ใช้กำหนดระดับของการแข่งขันในอุตสาหกรรม/ตลาด ได้แก่ จำนวนคู่แข่งในตลาด ช่องทางการตลาด และโอกาสทางการตลาด หากมีจำนวนมาก การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรง หรือในบางกรณีที่แม้ว่าจะมีคู่แข่งน้อยรายในตลาด แต่มีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ที่เท่ากัน หรือใกล้เคียงกัน การแข่งขันก็อาจรุนแรงขึ้น หากในตลาดมีคู่แข่งรายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งตลาดอยู่แล้ว โอกาสที่เราจะแย่งชิงส่วนแบ่งมาจะค่อนข้างยาก โอกาสในการเติบโตของตลาด/อุตสาหกรรม เพราะผู้ผลิตรายอื่นจะมองเห็นโอกาสด้วยเช่นกัน ช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาดก็เป็นส่วนสำคัญ หากคู่แข่งรายใดมีช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาดที่หลากหลาย สามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วกว่าอาจส่งผลให้ขายผลิตภัณฑ์ได้มากกว่าเช่นกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยกำหนดระดับการแข่งขันในตลาดแล้ว สามารถสรุปได้ว่าระดับการแข่งขันในตลาดแอลกอฮอล์นี้มีค่อนข้างสูง องค์กรสุราฯ ควรเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด
ปัจจัยกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)	องค์กรสุราฯ จำเป็นที่จะต้องจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) จากโรงงานน้ำตาลและโรงงานผลิตเอทานอลเป็นสำคัญ รวมถึงการพิจารณาบริษัทผู้รับผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง และบริษัทด้านขนส่งด้วย ปัจจัยที่จำเป็นต้องพิจารณาเพื่อการประเมินอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีดังนี้ 1. จำนวนของ Suppliers ขนาดทางธุรกิจ 2. สัดส่วนที่ครอบครองวัตถุดิบของ Suppliers 3. วัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทน โดยอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบนี้ส่งผล ในเรื่องของต้นทุน (ราคาวัตถุดิบ) และปริมาณวัตถุดิบที่ส่งมอบ เมื่อมองถึงความได้เปรียบขององค์กรสุราฯ มีระดับต่ำ ในขณะที่เดียวกันผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองระดับสูง เนื่องจากการรวมตัวเป็นกลุ่ม/สมาคมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (โรงงานน้ำตาล) ตลอดจนโรงงานน้ำตาลบางแห่งดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตเอทานอลและเป็นโรงงานที่มีกำลังการผลิตสูง

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
ปัจจัยกดดันจากอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	ลูกค้าขององค์การสุราฯ สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ลูกค้าที่เป็นประชาชนผู้บริโภคทั่วไป 2) ลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่ซื้อแอลกอฮอล์ไปเพื่อจำหน่ายต่อ นำไปบริการลูกค้าของตนอีกทอด หรือไปเป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ได้แก่ อุตสาหกรรมยา และเครื่องสำอาง อุตสาหกรรมอาหาร โรงพยาบาล ห้องปฏิบัติการ และร้านขายยา เป็นต้น โดยปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ จำนวนของผู้ซื้อ ปริมาณที่ลูกค้าซื้อ ความสมบูรณ์ของข้อมูลข่าวสารที่ลูกค้านำไปใช้เปรียบเทียบราคาและคุณภาพขององค์การสุราฯ กับคู่แข่ง หากต้นทุนของคู่แข่งต่ำ (Switching Costs) ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปซื้อจากรายใดก็ได้ ทำให้อำนาจในการต่อรองของลูกค้าค่อนข้างสูง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระเบียบ/ประกาศ/กฎหมายที่กำหนดไว้ด้วยเช่นกัน ที่เป็นตัวควบคุมการซื้อขายผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ แต่ด้วยสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุตสาหกรรมนี้ในปัจจุบัน ส่งผลทางอ้อมให้ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นเรื่องราคาและบริการหลังการขายจึงเป็นสิ่งที่องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ
ปัจจัยกดดันจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat from Substitute Product or Services)	ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่มาทดแทนในที่นี้ หมายถึง วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกัน หรือทดแทนกันได้ด้วย ปัจจัยที่กำหนดระดับของภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนคือ ความสมบูรณ์ในการทดแทน ทั้งในด้านฟังก์ชันการใช้งาน วิธีการใช้ ราคา และอื่น ๆ ยิ่งทดแทนกันสมบูรณ์มาก โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปซื้อรายอื่นยิ่งมากขึ้น ระดับราคาของสินค้าทดแทนกัน ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าทดแทน ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่สามารถจะมาทดแทนผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ได้คือ แอลกอฮอล์วัตถุดิบอาหาร (Food Additive) แอลกอฮอล์แปลงสภาพ (Denatured Alcohol) และผลิตภัณฑ์ Consumer Product และแอลกอฮอล์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ อีกทั้งสินค้าขององค์การสุราฯ ยังไม่มีเอกลักษณ์ (Product Identity) ที่ชัดเจนถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย ส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อรายอื่นได้ง่ายเช่นกัน
ปัจจัยกดดันจากการศักยภาพของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)	เป็นการวิเคราะห์ในประเด็นการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ว่าเป็นไปโดยง่ายหรือยาก โดยปัจจัยที่จะกำหนดความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาดคือ เงินลงทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำธุรกิจ เทคโนโลยีในการผลิต ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์ในตลาด หากลูกค้าจงรักภักดีกับแบรนด์เดิมมาก หรือมีรายใหญ่ที่ผูกขาดตลาดอยู่แล้ว ประเด็นสุดท้ายคือ นโยบายในการควบคุมของภาครัฐ อาทิ การกำหนดโควตา การให้สัมปทาน การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ธุรกิจแอลกอฮอล์โดยเฉพาะเอทิลแอลกอฮอล์นั้น คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก เนื่องจาก ประเด็นใบอนุญาต เงินลงทุน เทคโนโลยีการผลิต และความเชี่ยวชาญกับประสบการณ์ในการทำธุรกิจในกลุ่มนี้ ซึ่งมีเพียงประเด็นนโยบายของภาครัฐเท่านั้นที่แสดงออกเป็นนัยถึงการส่งเสริมให้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คู่แข่งรายใหม่อีก 2 ประเภทที่อาจจะต้องให้ความสำคัญและต้องเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิดคือ บริษัทที่มีวัตถุดิบ (กากน้ำตาล) ที่ผันตัวมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเอง เนื่องจากราคากากน้ำตาลในประเทศมีความผันผวน ขึ้นกับราคาอ้อยและน้ำตาลในตลาดโลก และภัยแล้ง ทำให้โรงงานหรือเจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ที่มีโรงงานผลิตเอทานอลโอกาสในการแข่งขันได้มากกว่าซึ่งนอกจากโรงงานน้ำตาลแล้วยังมีบริษัทที่นำเข้าเอทิลแอลกอฮอล์มาเพื่อจำหน่าย โดยสามารถนำเข้ามายังในตลาดแอลกอฮอล์แปลงสภาพได้ โดยมีราคาที่ต่ำทำให้องค์การสุราฯ ไม่สามารถแข่งขันได้

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นจะทำให้ทราบถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อไป

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน (Functional Analysis)

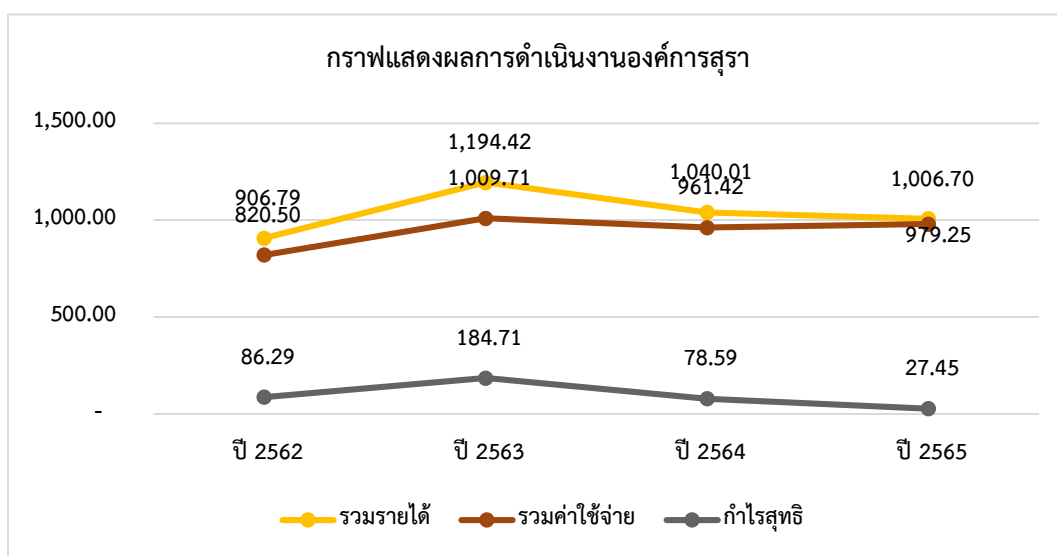
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) โดยใช้หลักการ Functional Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบริหารจัดการ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2567) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

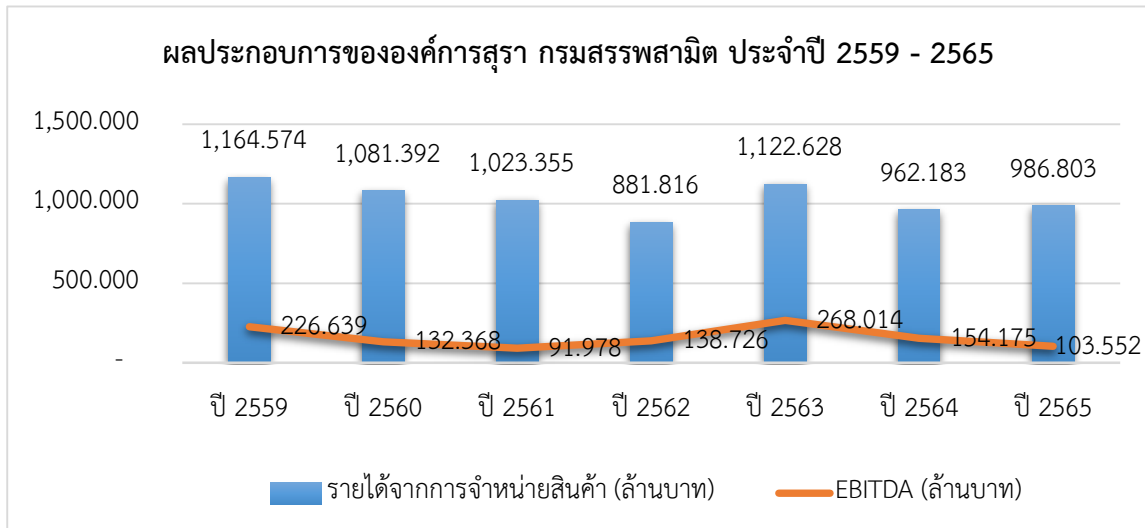
1) ปัจจัยด้านการเงิน

➢ รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานในปี 2565 รายได้รวมทั้งสิ้น 1,006.70 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 จำนวน 33.41 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.20 โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จำนวน 986.81 ล้านบาท

องค์การสุราฯ มีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น จำนวน 979.25 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 17.83 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.85 โดยค่าใช้จ่ายที่สำคัญ คือ ต้นทุนขายและบริการ จำนวน 840.65 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 138.60 ล้านบาท ผลการดำเนินงานของปี 2565 ลดลงจากปี 2564 จำนวน 51.14 ล้านบาท ผลดำเนินงานที่ลดลงส่วนใหญ่มาจากรายได้อื่น



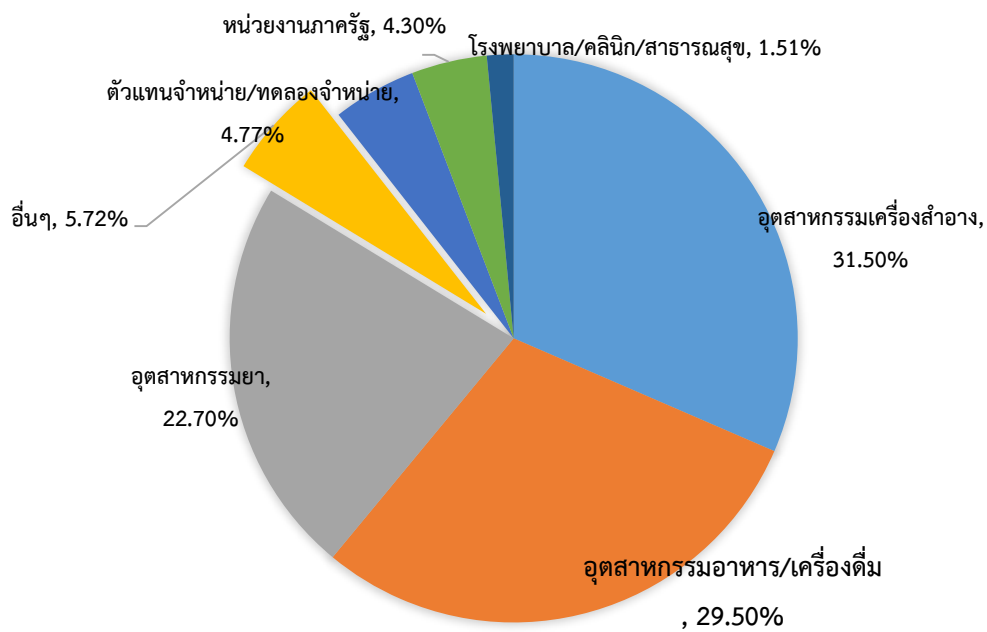


ภาพ 2-51 กราฟแสดงงบการเงิน ปี 2562 - 2566

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

2) ปัจจัยด้านลูกค้าและการตลาด

➢ สัดส่วนมูลค่าสั่งซื้อแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม



ภาพ 2-52 แสดงสัดส่วนมูลค่าสั่งซื้อแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สัดส่วนมูลค่าสั่งซื้อแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) จำนวน 7 กลุ่มอุตสาหกรรม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

กลุ่มที่ 3 กลุ่มอุตสาหกรรมยา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ

กลุ่มที่ 5 กลุ่มโรงพยาบาล/คลินิก/สาธารณสุข

กลุ่มที่ 6 กลุ่มตัวแทนจำหน่าย

กลุ่มที่ 6 กลุ่มอื่น ๆ เป็นบุคคลทั่วไป นิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจอื่นๆ

➤ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ ผลิตสุรสามทับ (เอทานอลหรือเอทิลแอลกอฮอล์ หรือแอลกอฮอล์บริสุทธิ์) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจำหน่ายภายในประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการทางการแพทย์ เภสัชกรรม อุตสาหกรรมยา อาหาร เครื่องดื่ม และเครื่องสำอาง นอกจากนี้ยังมีโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตเอทานอลโดยมี วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง จากข้อมูลของกรมพัฒนาพลังงานทดแทน และอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน มี จำนวน 27 โรงงาน กำลังการผลิตรวมประมาณ 6,905,000 ลิตร/วัน รายละเอียดดังนี้

ที่	โรงงานผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	จังหวัด	วัตถุดิบ	กำลังการผลิต ที่จดทะเบียนกับกรม สรรพสามิต (ลิตร/วัน)
1.	บริษัท เคทิส ไบโอเอทานอล จำกัด	นครสวรรค์	กากน้ำตาล	230,000
2.	บริษัท น้ำตาลไทยเอทานอล จำกัด	กาญจนบุรี	กากน้ำตาล	200,000
3.	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (ชัยภูมิ)	ชัยภูมิ	กากน้ำตาล	500,000
4.	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (กาฬสินธุ์)	กาฬสินธุ์	กากน้ำตาล	230,000
5.	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (อุฉินารายณ์)	กาฬสินธุ์	กากน้ำตาล	320,000
6.	บริษัท เคไอเอทานอล จำกัด	นครราชสีมา	กากน้ำตาล	250,000
7.	บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น จก (มหาชน)	ขอนแก่น	กากน้ำตาล	150,000
8.	บริษัท ไทยรุ่งเรืองพลังงาน จำกัด	สระบุรี	กากน้ำตาล	300,000
9.	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (ด่านช้าง)	สุพรรณบุรี	กากน้ำตาล	230,000
10.	บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น จก (มหาชน) (บ่อพลอย)	กาญจนบุรี	กากน้ำตาล	300,000
11.	บริษัท จีจีซี เคทิส ไบโออินดัสเทรียล จำกัด	นครสวรรค์	กากน้ำตาล	600,000
12.	บริษัท แม่สอดพลังงานสะอาด จำกัด	ตาก	น้ำอ้อย+กากน้ำตาล	230,000
13.	บริษัท ราชบุรีเอทานอล จำกัด	ราชบุรี	มันเส้น/กากน้ำตาล	150,000
14.	บริษัท อี เอส เพาเวอร์ จำกัด	สระแก้ว	มันเส้น/กากน้ำตาล	150,000
15.	บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	นครปฐม	มันเส้น/กากน้ำตาล	200,000
16.	บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) (ด่านช้าง)	สุพรรณบุรี	มันเส้น/กากน้ำตาล	350,000
17.	บริษัท อิมเพรส เอทานอล จำกัด	ฉะเชิงเทรา	มันสด/มันเส้น/ กากน้ำตาล	200,000
18.	บริษัท ทรัพย์ทิพย์ จำกัด	ลพบุรี	มันเส้น	200,000

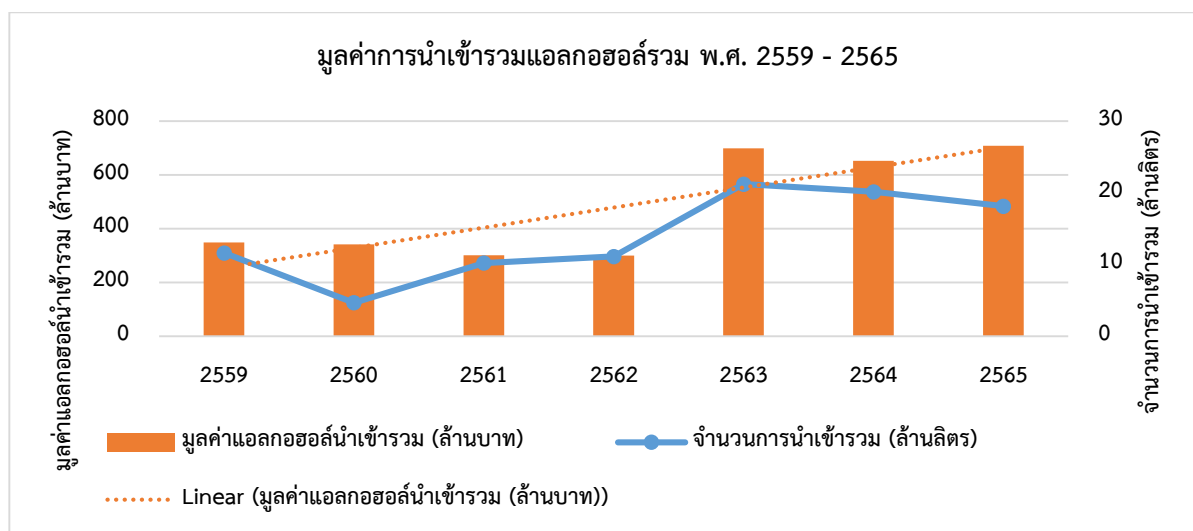
ที่	โรงงานผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	จังหวัด	วัตถุดิบ	กำลังการผลิต ที่จดทะเบียนกับกรม สรรพสามิต (ลิตร/วัน)
19.	บริษัท ไทยเอทานอล พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	ขอนแก่น	มันสด	130,000
20.	บริษัท ไทผิงเอทานอล จำกัด	สระแก้ว	มันสด	300,000
21.	บริษัท พี.เอส.ซี.สตาร์ช โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	ชลบุรี	มันเส้น	150,000
22.	บริษัท อี 85 จำกัด	ปราจีนบุรี	มันสด/น้ำแป้ง	500,000
23.	บริษัท อุบล ไบโอ เอทานอล จำกัด (มหาชน)	อุบลราชธานี	มันสด/มันเส้น	400,000
24.	บริษัท บางจากไบโอเอทานอล จำกัด	ฉะเชิงเทรา	มันสด/มันเส้น	150,000
25.	บริษัท อีเวนเจอร์ จำกัด (เฟส 1)	นครราชสีมา	มันเส้น	340,000
26.	บริษัท ฟาชีววิทย จำกัด	ปราจีนบุรี	มันสด	120,000
27.	บริษัท พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล กรู๊ป เทรดิง จำกัด	อยุธยา	มันสำปะหลัง	25,000
รวมกำลังการผลิต				6,905,000

หมายเหตุ : ข้อมูลจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน โรงงานผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงและกำลังการผลิตติดตั้ง, เดือนมกราคม 2565)

สำหรับโรงงานผลิตสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ที่จดทะเบียนกับกรมสรรพสามิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งออก ทั้งยังเป็นโรงงานที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตให้สามารถผลิตสุราสามทับแปลงสภาพ เพื่อจำหน่ายภายในประเทศให้กับผู้ใช้สุราสามทับแปลงสภาพ ตามประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราภาษีศูนย์สำหรับสุราสามทับที่นำไปทำการแปลงสภาพ จำนวน 7 โรงงาน ดังตารางต่อไปนี้

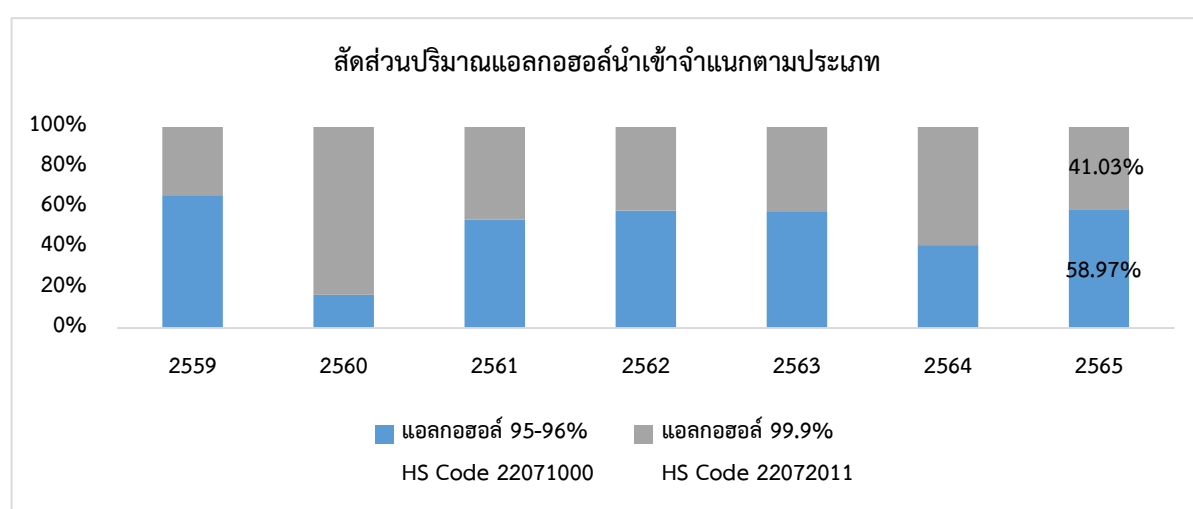
ที่	โรงงานผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	จังหวัด
1.	บริษัท ตะวันออกเคมีเกิล จำกัด	ชลบุรี
2.	บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	นครปฐม
3.	บริษัท พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล กรู๊ป เทรดิง จำกัด	พระนครศรีอยุธยา
4.	บริษัท กรุงเทพ อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ จำกัด	ราชบุรี
5.	บริษัท สยาม เอทานอล เอกซ์พอร์ต จำกัด	ระยอง
6.	บริษัท ยูเนียนเคมีคอล แอนด์ อีควิปเมนต์ จำกัด	ชัยนาท
7.	บริษัท ไทย ซาน มิเกล ลิเคอร์ จำกัด	กาญจนบุรี

ประเทศไทยมีการนำเข้าแอลกอฮอล์เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ฯลฯ โดยแยกประเภทการนำเข้าจำแนกตามพิกัดศุลกากร ได้แก่ HS Code 2207.10.00 เอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้แปลงสภาพ มีความแรงแอลกอฮอล์ โดยปริมาตรตั้งแต่น้อยละ 80 ขึ้นไป และ HS Code 2207.20.11 เอทิลแอลกอฮอล์ที่แปลงสภาพแล้ว มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตรเกินร้อยละ 99 เมื่อพิจารณาข้อมูลการนำเข้าแอลกอฮอล์จากกรมศุลกากร ปี 2559 - 2565 พบว่าปริมาณการนำเข้าแอลกอฮอล์รวมของประเทศมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นทุกปี จากข้อมูลปี 2565 พบว่า แอลกอฮอล์ 95% - 96% มีสัดส่วนการนำเข้าคิดเป็นร้อยละ 58.97 และแอลกอฮอล์ 99% มีสัดส่วนการนำเข้าคิดเป็นร้อยละ 41.03 ของปริมาณแอลกอฮอล์นำเข้าทั้งหมด



ภาพ 2-53 แสดงมูลค่าการนำเข้ารวมแอลกอฮอล์รวม ในปีพ.ศ. 2559 - 2565

ที่มา : กรมศุลกากร



ภาพ 2-54 แสดงสัดส่วนปริมาณแอลกอฮอล์นำเข้าจำแนกตามประเภท ในปีพ.ศ. 2559 - 2565

ที่มา : กรมศุลกากร

	แอลกอฮอล์ 95-96% HS Code 22071000		แอลกอฮอล์ 99.9% HS Code 22072011		จำนวนการนำเข้า รวม (ลิตร)	มูลค่าแอลกอฮอล์นำเข้า รวม (บาท)
	จำนวนลิตร	มูลค่าการนำเข้า (บาท)	จำนวนลิตร	มูลค่าการนำเข้า (บาท)		
2559	7,663,901	249,725,010	3,936,924	98,789,768	11,600,825	348,514,778
2560	772,594	246,374,736	3,889,530	95,285,219	4,662,124	341,659,955
2561	5,500,664	185,620,386	4,690,236	114,935,368	10,190,900	300,555,754
2562	6,482,174	192,042,741	4,624,472	107,840,505	11,106,646	299,883,246
2563	12,300,355	425,072,709	8,897,261	272,773,523	21,197,616	697,846,232
2564	8,296,952	302,182,161	11,838,331	349,371,840	20,135,283	651,554,001
2565	10,684,438	438,791,317	7,433,386	269,119,160	18,117,824	707,910,477

หมายเหตุ ข้อมูลจากกรมศุลกากร

HS Code 2207.10.00 เอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้แปลงสภาพ มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตรตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป

HS Code 2207.20.11 เอทิลแอลกอฮอล์ที่แปลงสภาพแล้ว มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตร เกินร้อยละ 99

จากข้อมูลโรงงานผู้ผลิตแอลกอฮอล์ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตสุรสามทับ สุรสามทับแปลงสภาพ เพื่อวัตถุประสงค์ในการจำหน่ายภายในประเทศและเพื่อการส่งออก รวมถึงปริมาณการนำเข้าแอลกอฮอล์ภายในประเทศ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จึงนำข้อมูลมูลค่าการจำหน่ายแอลกอฮอล์และมูลค่าการนำเข้าแอลกอฮอล์ มาวิเคราะห์ ปริมาณแอลกอฮอล์ทั้งหมดภายในประเทศ เพื่อให้ทราบขนาดตลาดแอลกอฮอล์ในปัจจุบัน และส่วนแบ่งทางการตลาด แอลกอฮอล์ภายในประเทศ ขององค์การสุราฯ ดังนี้

	พ.ศ. 2562	พ.ศ. 2563	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	852.26	1,115.69	1,108.70	918.14
บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)*	302.50	1,406.73	1,075.33	557.49
บริษัท ไทย ซาน มิเกล ลิเคอร์ จำกัด*	798.51	867.64	564.79	256.90
บริษัท ยูเนียนเคมีคอล แอนด์ อีควิปเม้นท์ จำกัด*	283.76	414.98	563.05	562.06
บริษัท กรุงเทพ อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ จำกัด*	204.23	275.55	230.07	276.62
บริษัท พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล กรู๊ป เทรดิง จำกัด*	92.31	132.54	201.50	80.70
บริษัท สยาม เอทานอล เอกซ์ปอร์ต จำกัด*	-	-	-	-
บริษัท ตะวันออกเคมีเกิ้ล จำกัด*	-	0.75	-	0.65
ข้อมูลแอลกอฮอล์นำเข้า กรมศุลกากร**	299.88	697.85	651.55	707.91
รวมมูลค่าตลาดแอลกอฮอล์ภายในประเทศ	2,833.46	4,911.73	4,395.00	3,360.47

หมายเหตุ *ข้อมูลรายได้หลักจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า www.dbd.go.th

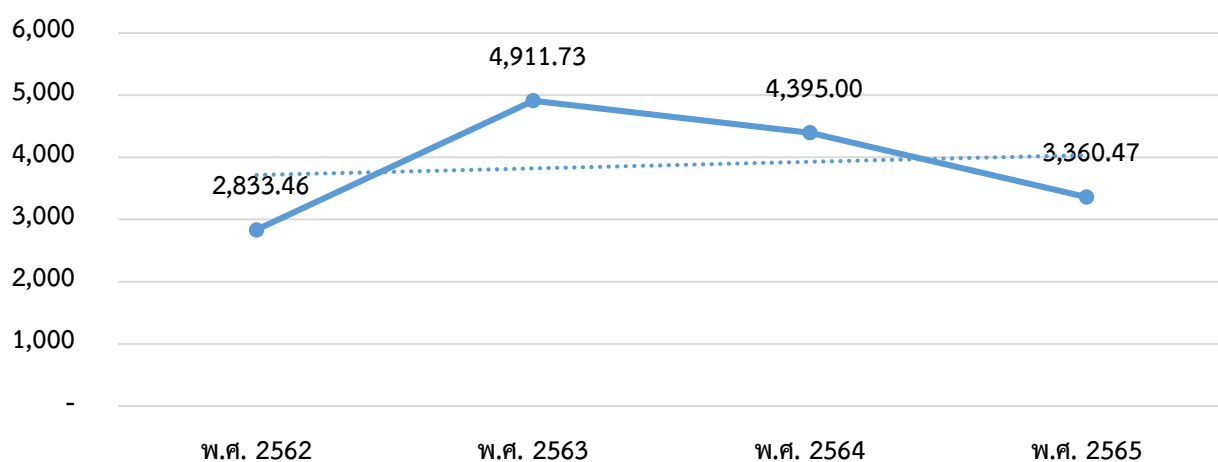
**ข้อมูลจากกรมศุลกากร www.customs.go.th

ภาพ 2-55 แสดงมูลค่ารวมของตลาดแอลกอฮอล์ภายในประเทศ ในปีพ.ศ. 2562 - 2565

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมศุลกากร

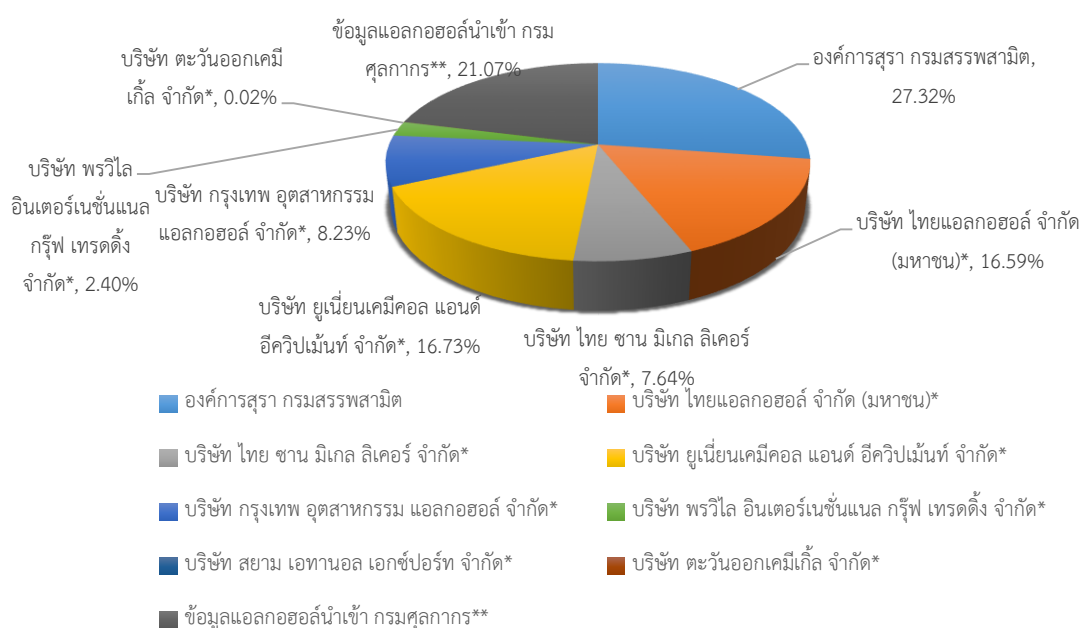
จากข้อมูลมูลค่ารวมของตลาดแอลกอฮอล์ภายในประเทศ พบว่าความต้องการใช้แอลกอฮอล์ในประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ถึง 2564 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณามูลค่าตลาดรวมในปี พ.ศ. 2565 พบว่ามีมูลค่าน้อยกว่าปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 23.54 ส่งผลให้แนวโน้มมูลค่าการเติบโตของตลาดแอลกอฮอล์ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยปี พ.ศ. 2565 องค์การสุราฯ มีส่วนแบ่งทางการคิดเป็นร้อยละ 27.32 จากมูลค่าตลาดแอลกอฮอล์รวมของโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตสุรสามทับ (แอลกอฮอล์) เพื่อการส่งออก และมูลค่าแอลกอฮอล์นำเข้าจากต่างประเทศ

แนวโน้มการเติบโตของตลาดแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2562 - 2565 (ล้านบาท)



ภาพ 2-56 แสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดแอลกอฮอล์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 - 2565

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมศุลกากร



ภาพ 2-57 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดแอลกอฮอล์ภายในประเทศ ปี 2565

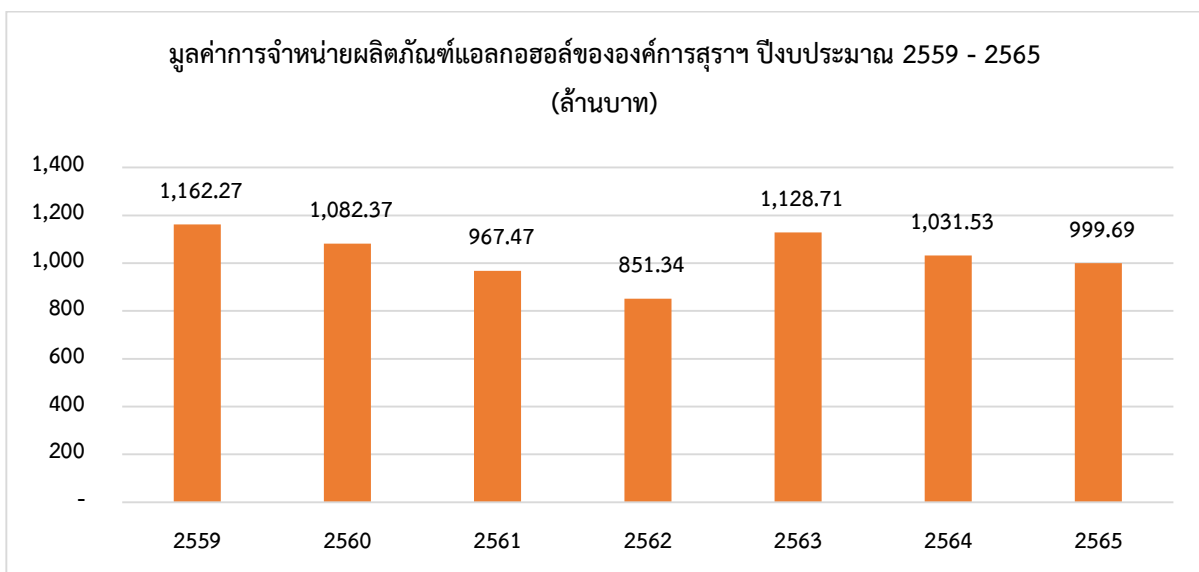
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

➤ การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลิตภัณฑ์และบริการ

องค์การสุราฯ เป็นผู้ผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ ซึ่งผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ถือเป็นโมเลกุลที่สามารถใช้ได้หลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งใช้เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิต เป็นสารทำความสะอาด สามารถนำไปต่อยอดและสอดแทรกเข้าสู่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ดี ทั้งผลผลิตกลางน้ำ และปลายน้ำ ผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ที่ได้จากกระบวนการผลิตขององค์การสุราฯ สามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ ประกอบด้วย อุตสาหกรรมยา เช่น ยาแผนโบราณ ยาแผนปัจจุบัน กิจกรรมทางการแพทย์และสาธารณสุข อุตสาหกรรมอาหาร เช่น น้ำส้มสายชู ซอสปรุงรส และอาหารสัตว์ อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เช่น ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด อุตสาหกรรมเครื่องมือและเครื่องจักร เช่น ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด อุตสาหกรรมสุรา เช่น เครื่องดื่มที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมสี ผลิตภัณฑ์ผ้าเย้น เป็นต้น

การดำเนินงานด้านการขาย

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์การสุราฯ มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ลดลงตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 ถึง 2565 มูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณายอดขายประจำปีงบประมาณ 2565 เทียบปีงบประมาณ 2564 เนื่องจากผู้บริโภคมีความต้องการใช้แอลกอฮอล์น้อยลงเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 คลี่คลายลง ประกอบกับผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์นำเข้าและผลิตภัณฑ์ทดแทนประเภทแอลกอฮอล์ทะเบียนวัตถุเจือปนอาหาร มีราคาถูกกว่าแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ส่งผลให้ลูกค้าหันไปใช้แอลกอฮอล์นำเข้าทดแทนแอลกอฮอล์ภายในประเทศ องค์การสุราฯ จึงมีรายได้ในปี 2565 ลดลง เมื่อเทียบกับปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 3.09



ภาพ 2-58 แสดงมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2565

ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

การดำเนินงานด้านการบริการลูกค้า

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา องค์การสุราฯ ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการสร้างรากฐานขององค์กรให้แข็งแกร่งพร้อมที่จะแข่งขันและพัฒนาต่อยอดในการสร้างรายได้และสร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้องค์การสุราฯ ไม่สามารถทำการตลาดได้อย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนกิจกรรมการออกพบเยี่ยมเยียนลูกค้าเพื่อนำเสนอสินค้า การประชาสัมพันธ์และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่านงานนิทรรศการและงานแสดงสินค้าต่าง ๆ องค์การสุราฯ จึงปรับกลยุทธ์ในการทำการตลาดเป็นการติดตามลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ และ Video Conference รวมถึงการบริการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ Consumer Product ผ่านช่องทาง LINE My Shop นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตัวแทนจำหน่าย เพื่ออำนวยความสะดวกและกระจายสินค้าให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ได้สะดวกยิ่งขึ้น

ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์การสุราฯ เป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม และประเด็นที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ในอนาคต จากผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการ พบว่า ภาพรวมลูกค้าขององค์การสุราฯ ทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมและกลุ่มลูกค้าทั่วไป ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ ในปี 2565 อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยภาพรวมเท่ากับ 4.22 คิดเป็นร้อยละ 84.31 โดยได้มีการเปรียบเทียบข้อมูลประจำปีงบประมาณ 2564 และ 2565 ดังตารางต่อไปนี้

กลุ่มเป้าหมาย	ประจำปี	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. กลุ่มอุตสาหกรรม	ปี 2564	400	4.08	81.60	มาก
	ปี 2565	400	4.22	84.49	มากที่สุด
2. กลุ่มลูกค้าทั่วไป	ปี 2564	100	4.05	81.00	มาก
	ปี 2565	102	4.21	84.12	มากที่สุด
ภาพรวม	ปี 2564	500	4.07	81.30	มาก
	ปี 2565	502	4.22	84.31	มากที่สุด

ตารางที่ 2-3 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลภาพรวมความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ

ประจำปีงบประมาณ 2564 และ 2565

ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

การดำเนินงานด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้า

องค์การสุราฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ (สุราสามทับ) เพียงรายเดียวในประเทศ โดยมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม มอก. 640 เล่ม 1 เอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม มอก. 640 เล่ม 2 เอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรม, มาตรฐาน KOSHER เพื่อให้มั่นใจด้านคุณภาพและความปลอดภัย องค์การสุราฯ จึงมีการบริหารงานและกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001, ระบบมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร (FSSC) 22000, ISO 22000, GMP, HACCP ในทุกขั้นตอนการผลิตแอลกอฮอล์แผนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพโดยห้องปฏิบัติการขององค์การสุราฯ

แผนวิสาหกิจประจำปี 2566-2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

ที่ได้รับการรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการทดสอบ ISO/IEC 17025 นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ยังคงดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงานเป็นสำคัญ โดยดำเนินการตามระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และการจัดการพลังงาน ISO 15001 มีการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบจนได้รับมาตรฐานรางวัลอุตสาหกรรมสีเขียว และมีการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

ภาพ 2-59 แสดงมาตรฐานอุตสาหกรรมที่องค์การสุราฯ ได้รับการรับรอง
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการทางการแพทย์ เกษษกรรม วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร เครื่องสำอาง เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมตามนโยบายของกระทรวงการคลังและแผนยุทธศาสตร์ชาติ และมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกระบวนการต่าง ๆ แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย (2) กลุ่มลูกค้า (3) กลุ่มคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร (4) กลุ่มชุมชน/สังคม (5) กลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมข้อเสนอแนะปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การสุราฯ โดยมีแผนจะพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปตามหลักการของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร ประกอบด้วย ด้านการดำเนินงาน ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านระบบงานโปรแกรมประยุกต์ ด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การสุราษฎร์ฯ ถูกออกแบบการเชื่อมโยงเครือข่ายให้ครอบคลุมการทำงานบนระบบงานสารสนเทศขององค์กรได้ ทุกที่ ทุกเวลา

3.2 ด้านข้อมูลสารสนเทศ

องค์การสุราฯ มีระบบสารสนเทศ (Information System) จำนวน 15 ระบบงาน ซึ่งแต่ละระบบ มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันโดยครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กร เป็นไปด้วยความสะดวกและมีความถูกต้องของข้อมูล ทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น อีกทั้งองค์การสุราฯ ดำเนินการควบคุมและดูแลให้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่สามารถสนับสนุนหน่วยงานภายในขององค์การสุราฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

องค์การสุราฯ ได้การรับรองตามมาตรฐาน ISO 27001:2013 ซึ่งองค์การสุราฯ มีการดำเนินการตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ทำให้มั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศขององค์การสุราฯ มีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

4) ปัจจัยด้านบริหารจัดการ

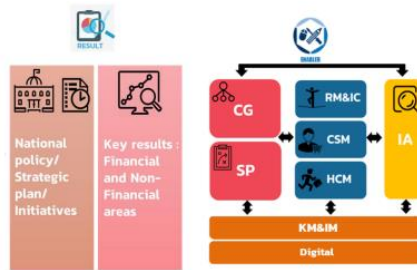
4.1 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน โดยให้เริ่มระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2539 เป็นต้นมา โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระยะ ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ.พัฒนารัฐวิสาหกิจ) เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดย พ.ร.บ.พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าว ได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจไว้

สคร. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยพิจารณาข้อดี/จุดแข็งของระบบปัจจุบันมาปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่ ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model : SE-AM มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกรอบการประเมินผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ด้านผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) และส่วนที่ 2 ด้าน Core Business Enablers 8 ด้าน

Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
(National Policy, Strategic Plan, Initiatives)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)



ภาพ 2-60 คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดประจำปี 2565 กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่มีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด คือ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ขณะที่องค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในลำดับที่ 3 จากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 7 แห่ง สามารถแสดงผลการดำเนินงานฯ ได้ดังตารางต่อไปนี้

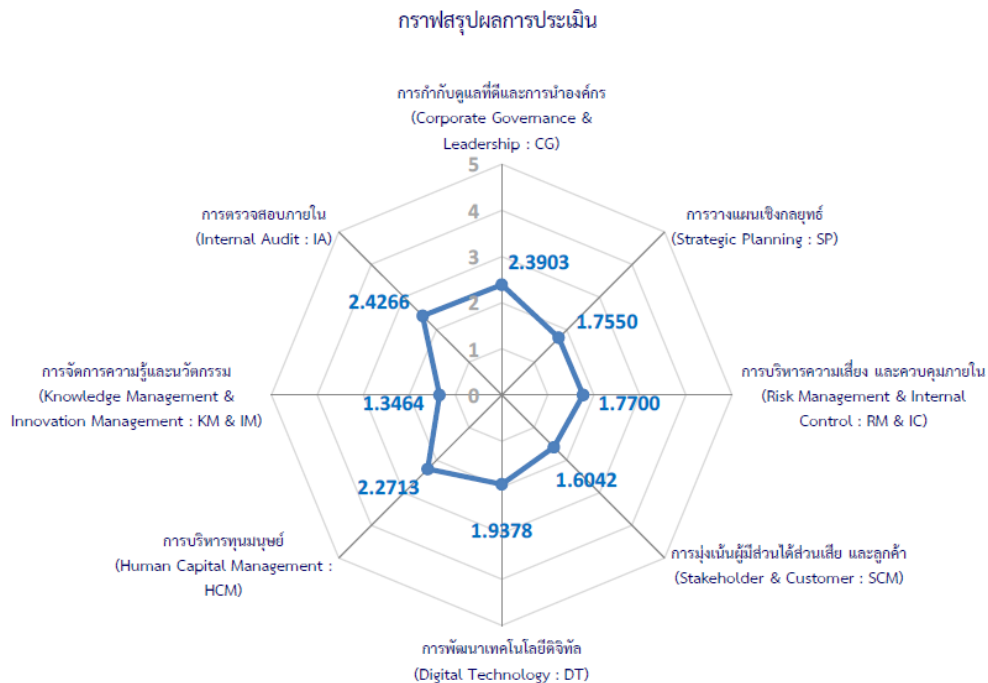
หัวข้อ	A	B	C	D	E	F	องค์การสุราฯ
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	3.9400	2.8834	3.0000	1.0000	2.2000	1.0000	2.6455
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	5.0000	4.5240	2.3073	2.8748	1.2857	1.0000	2.6993
3. Core Business Enablers	2.5147	2.4922	1.8923	1.4583	1.4065	1.7769	1.9377
รวม Handicap	3.6042	3.4267	2.5761	2.0382	1.8684	2.3689	2.5957
คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงาน	4.1767	3.5601	2.3591	2.3527	1.7474	1.4816	2.6525

ในปี 2565 มีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย เป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การดำเนินงาน แสดงคะแนนเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปี 2563 - 2565 ดังตารางต่อไปนี้

หัวข้อ	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ ขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	2.3337	2.7570	2.6455
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	3.7504	2.8680	2.6993
3. Core Business Enablers	1.7282	1.8383	1.9377
คะแนนรวม Handicap	1.3159	2.8252	2.5957
คะแนน	3.0441	2.8398	2.6525

ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานตามระบบ Enablers ขององค์การสุราฯ ปีงบประมาณ 2565 ทั้ง 8 ด้าน พบว่า องค์การสุราฯ มีคะแนนประเมินอยู่ที่ 2.6525 โดยผลการดำเนินงานด้านการ

ตรวจสอบภายใน มีคะแนนสูงสุดที่ 2.4266 รองลงมาคือ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2.3903 ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 2.2713 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 1.9378 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 1.7700 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 1.7550 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 1.6042 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม 1.3464 ตามลำดับ ดังกราฟสรุปผลการประเมินดังต่อไปนี้



ภาพ 2-61 แสดงผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ขององค์การสุราฯ ประจำปี 2565

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จากการสรุปผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565 พบว่า องค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 2” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอ หรือไม่มีคุณภาพไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ และวิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ และกระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ ตลอดจนมีผลคะแนนต่ำกว่าเป้าหมายการดำเนินงาน และเพื่อให้มีการพัฒนาช่องว่างการดำเนินงานขององค์การสุราฯ จึงได้จัดทำแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565 ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2-5 แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2565 ขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ตารางที่ 2-4 แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2565
ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
1.1 องค์การสุราฯ ควรมีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบ เช่น การกระจายรูปแบบการจัดซื้อกากน้ำตาล เป็นต้น โดยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการผลิตและการทบทวนการกำหนดราคาสินค้า เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนกากน้ำตาลที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนวัตถุดิบทดแทนอื่นมาใช้ในการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ ในกรณีที่ราคากากน้ำตาลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าขององค์กร	ระยะสั้น (ปี 2566)	1. ทบทวนรายงานโครงการการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาการใช้วัตถุดิบอื่น สำหรับการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ประจำปี 2565 จากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาหาวัตถุดิบทางเลือกอื่นที่มีในประเทศไทย ราคาเหมาะสม จัดหาได้ง่าย รวมถึงวิเคราะห์ผลผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่ได้จากการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบทางเลือก เพื่อให้มั่นใจว่ามีคุณภาพและมาตรฐานเดิมเพื่อพิจารณาตัดสินใจเลือกสิ่งที่เหมาะสมที่สุด 2. ดำเนินการศึกษาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตแอลกอฮอล์จากผู้ผลิตเชิงพาณิชย์ รวมถึงศึกษาการบริหารจัดการของเสียควบคู่กันไป เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่า เพื่อทราบแนวทางการลงทุนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงานและเพื่อมีผลการศึกษาที่นำไปต่อยอดในการอนุมัติซื้อเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 3. ดำเนินการออกประกาศระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง พ.ศ. ภายใต้โครงการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน เป้าหมาย: 1. องค์การสุราฯ มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างขององค์การสุราฯ ในการจัดซื้อวัตถุดิบและแอลกอฮอล์ 2. มีแผนบริหารจัดการในระยะสั้น รองรับในกรณีที่กากน้ำตาลมีราคาสูงหรือขาดแคลน 3. มีข้อสรุปการเลือกใช้วัตถุดิบทางเลือกอื่นและจัดการของเสีย เพื่อนำไปสู่การเสนอพิจารณาอนุมัติการลงทุน

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568)	1. พัฒนาให้องค์การสุราฯ สามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิดในการผลิตแอลกอฮอล์และควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไป ตามมาตรฐานการได้รับขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room เพื่อได้รับอนุมัติเป็นผู้ผลิตสารตั้งต้นทางยา 2. นำผลการการศึกษาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตแอลกอฮอล์มาต่อยอดการปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตให้มีความพร้อมต่อการใช้วัตถุดิบทางเลือก เพื่อมุ่งเป้าหมายการสร้างรายได้ 3. วางแผนการบริหารจัดการของเสียไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน 4. การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง พ.ศ. เป้าหมาย: 1. องค์การสุราฯ สามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิดในการผลิตแอลกอฮอล์ และควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ด้วยเทคโนโลยีเดิมที่มีอยู่หรือมีการปรับปรุงบางส่วน 2. มีการปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตให้สามารถใช้วัตถุดิบทางเลือกอื่นและจัดการของเสีย เพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ
	ระยะยาว (ปี 2569 - 2570)	1. องค์การสุราฯ มีพัฒนาเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตให้มีความพร้อมต่อการใช้วัตถุดิบทางเลือกที่หลากหลาย 2. จัดให้มีการบริหารจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ เป้าหมาย: 1. ต้นทุนการขายสินค้าไม่เกิน 80% 2. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11% 3. คะแนนประเมินด้าน Eco-Efficiency มากกว่า 3.70

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
1.2 องค์การสุราฯ ควรมีการวิเคราะห์ (Business Model) และการวางแผนการตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กร พร้อมทั้งสำรวจความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการของการดำเนินงาน (Operation) และการลงทุนต่างๆ (Investment) เพื่อให้มีความพร้อมต่อการดำเนินงานได้ในทุกสถานการณ์	ระยะสั้น (ปี 2566)	1. วิเคราะห์ ปัญหา/อุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ 2. วิเคราะห์ความต้องการของตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการขอข้อมูลตลาดเอทิลแอลกอฮอล์จากกรมสรรพสามิต และวิเคราะห์แหล่งวัตถุดิบ การจัดหาวัตถุดิบการเพิ่มผลิภาพการผลิต และการลดต้นทุนการผลิต 3. สำรวจความต้องการและความคาดหวังรวมทั้งมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำ/เผยแพร่รายงานสำรวจความคิดเห็น ความคาดหวัง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2566 แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของการดำเนินงาน และการลงทุนต่างๆ ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินงานได้ในทุกสถานการณ์ สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ เป้าหมาย: 1. มีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ในประเทศ ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ 2. มีการจัดการข้อมูลลูกค้าได้อย่างน้อย 2 กลุ่ม ทั้งที่เคยใช้บริการและผู้ที่ไม่เคยใช้บริการเพื่อวิเคราะห์คุณค่า (Value Proposition) ที่ตอบสนองและเติมเต็มความต้องการของลูกค้า 2 กลุ่มให้ตัดสินใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์/บริการขององค์การสุราฯ

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568)	1. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการจัดการข้อมูลลูกค้า 7 กลุ่ม ทั้งที่เคยใช้บริการและผู้ที่ไม่เคยใช้บริการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Customer Segment Profile) เพื่อวิเคราะห์คุณค่า (Value Proposition) ที่ตอบสนองและเติมเต็มความต้องการของลูกค้าทำให้ตัดสินใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์/บริการขององค์การสุรา 2. จัดให้มีการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง โดยขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังลูกค้า 7 กลุ่มทั้งที่เคยใช้บริการและผู้ที่ไม่เคยใช้บริการ และผลักดันให้ส่วนงานภายในองค์กรนำข้อมูลการสำรวจเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรตลอดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อส่งเสริมการสร้างการรับรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ มุ่งสู่การสร้างรายได้ขององค์การสุรา เป้าหมาย: มีส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%
	ระยะยาว (ปี 2569 - 2570)	จัดทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต กระบวนการส่งมอบ และผลิตภัณฑ์/บริการขององค์การสุรา มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์การสุราอย่างยั่งยืน เป้าหมาย: มีส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30%
1.3 องค์การสุรา ควรมีการวางแผนการลงทุนในแต่ละไตรมาสให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานเพื่อหลีกเลี่ยงการเร่งดำเนินการเบิกจ่ายในไตรมาสสุดท้ายและให้โครงการลงทุนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การสุรา ได้อย่างเต็มศักยภาพ	องค์การสุรา ตระหนักถึงการวางแผนการลงทุนในทุกไตรมาส โดยประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการดังนี้ 1. จัดทำรายละเอียดขอบเขตงาน (TOR) 2. วางแผนการดำเนินงาน/กิจกรรม 3. วางแผนการเบิกจ่ายเงิน 4. กำหนดผู้รับผิดชอบหรือบริหารโครงการอย่างชัดเจน ในระยะเวลาตั้งแต่ก่อนเริ่มปีงบประมาณ หรือ ภายในวันที่ 31 กรกฎาคม ของทุกปี เพื่อให้การบริหารสัญญาจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารแผนลงทุนสามารถเริ่มดำเนินการได้ตามแผนตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และ 6. เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุน เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะโครงการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ 2566 องค์การสุรา ได้กำหนดตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบลงทุนย่อยลงสู่ระดับหน่วยงาน และคาดว่าจะสามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้เป็นไปตามแผนเป้าหมาย เป้าหมาย: องค์การสุรา สามารถดำเนินการให้มีการลงนามในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ	

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
1.4 องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการดำเนินงานในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญไว้ในฐานข้อมูลได้อย่างครบถ้วนในรูปแบบระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงาน และสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง	ระยะสั้น (ปี 2566)	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 1. ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่แล้วเสร็จและดำเนินการเข้าสู่กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) พัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management) และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่ง (Career Planning and Development) นำมาใช้กับพนักงานขององค์การสุราเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล 2. ดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้ในฐาน ข้อมูลระบบ Intranet และกำหนดตำแหน่งงานผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งออกแบบแผนผังเว็บไซต์ (site map) เพื่อให้เกิดฐานข้อมูลสำหรับสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าหมาย: 1. ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญจากบุคลากร และจัดเก็บในฐานข้อมูลระบบ Intranet 2. พนักงานองค์กรทุกคนมี username และ password ที่สามารถเข้าสู่ระบบ Intranet 3. ในแต่ละฝ่าย (ฝ่ายผลิต กับ ฝ่ายบริหาร) มีการนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 1 งาน

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568)	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 1. ดำเนินการสรรหาและจัดให้มีบุคลากรเป็นไปตามการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างครบถ้วน 2. พัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) พัฒากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management) และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่ง (Career Planning and Development) 3. ผู้ปฏิบัติงานทุกคนแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กรผ่านระบบ Intranet และตำแหน่งงานผู้รับผิดชอบ ทบทวนองค์ความรู้ที่มีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงในระหว่างปี ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนมุ่งสู่การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เป้าหมาย: 1. มีโครงสร้างองค์กรใหม่ ที่ตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต 2. มีการนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 3 งาน
	ระยะยาว (ปี 2569 - 2570)	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 1. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานตามโครงสร้างองค์กร 2. นำระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ฐานข้อมูลระบบ Intranet เพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในองค์กร เข้ามาใช้ในการดำเนินงานได้จริง และนำตัวชี้วัดประเมินผลความสำเร็จมากำหนดเป็นตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน เป้าหมาย: มีการนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 5 งาน

➤ ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เล็งเห็นว่า องค์การสุราฯ ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้จะมีกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการแต่ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญบางปัจจัยที่ต้องใช้การวิเคราะห์และข้อมูล เช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตเกี่ยวกับตลาดและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตในระดับอุตสาหกรรมข้อมูลคู่เทียบ รวมถึงการวิเคราะห์สถานของรวิสาหกิจเมื่อเทียบกับคู่เทียบถึงประเด็นที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เป็นต้น มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมทั้งต้องทำการวิเคราะห์ประเด็นของแต่ละปัจจัยที่จะนำไปสู่การสรุปประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และแสดงถึงการนำข้อมูลจริง (Evidence Base) มาใช้ประกอบการวิเคราะห์และอธิบายถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของ SWOT เพื่อสร้างความมั่นใจในการนำไปสู่กระบวนการกำหนดความได้เปรียบความท้าทาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานที่จะรองรับการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่สายงานและบุคลากร ต้องมีหลักเกณฑ์และกระบวนการสอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สอดคล้อง และรวมเป้าหมายของทุกสายงานแล้วต้องสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายรวมขององค์การสุราฯ ได้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงาน (PMS) ได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญในการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมิใช่ทางการเงิน โดยต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Analytic) เพื่อจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสมที่จะใช้ในการคาดการณ์ประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาผลกระทบของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด เมื่อเทียบเคียงกับเป้าหมายประจำปี และสามารถทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนระหว่างปีได้อย่างทันกาล

2. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อยู่ระหว่างการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบ โดยเริ่มมีการกำหนดนโยบาย GRC (Corporate Governance Risk management and Compliance) และมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามประเด็นสำคัญ เริ่มมีการประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายในการประเมินความรุนแรงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตามยังขาดการวิเคราะห์และจัดทำ Risk Correlation Map ตามองค์ประกอบที่ครบถ้วน ส่งผลให้แผนจัดการความเสี่ยงไม่ครอบคลุมสาเหตุที่สำคัญ และไม่มีประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) และนอกจากนี้ยังขาดการทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Revision) โดยรัฐวิสาหกิจต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น/เกิดขึ้นแล้ว ที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร และกำหนดการปรับปรุงแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้สุดท้ายองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นปีบัญชี รวมทั้งขาดการกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรมด้านความตระหนักในองค์กร ควรเร่งสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนาแบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ BIA (Business Impact Analysis) ที่ครอบคลุมทุกระบบงานขององค์กรที่มีการวิเคราะห์ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกันและนำผลการวิเคราะห์ BIA ไปจัดทำ BCP

3. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ในด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการระบุ Stakeholders ที่สำคัญระดับองค์กร โดยวิเคราะห์จาก Stakeholders ครอบคลุม และระบุ Stakeholders ที่สำคัญที่มีการวิเคราะห์มาจากการจัดอันดับความสำคัญ มีการระบุความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง เช่น การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการระบุเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ส่วนด้านลูกค้า มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาด มีการจำแนกกลุ่มลูกค้า มีการกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังลูกค้า รวมถึงมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง เช่น แนวทางการสร้างความความผูกพันและภักดีกับลูกค้าอย่างเป็นระบบ กระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นระบบ โดยต้องระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผลพร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

4. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) เช่น การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ อย่างไรก็ตามต้องเร่งพัฒนาในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร และการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

5. การบริหารทุนมนุษย์ มีประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง คือ ควรมีการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate strategy) และแผนแม่บทของระบบงานที่สำคัญอื่น ๆ (Functional strategy) เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและตลาด เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น และควรกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และควรกำหนดแนวทางในการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนมีความเป็นระบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้สืบทอดให้พร้อมต่อการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ

➤ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต บริหารงานโดยเน้นหลักคุณธรรมและความโปร่งใส มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านคุณธรรมและความโปร่งใส การจัดทำคู่มือ การเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์ในการดำเนินงานด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ โดยกำหนดจรรยาบรรณของทุกระดับ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และมีการณรงค์เผยแพร่จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจ ประกอบกับสำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดให้ภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมฯ เพื่อมุ่งหวังพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส

ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับทราบถึงสถานะการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสและนำผลการประเมินที่ได้ไปสู่การปรับปรุงพัฒนาให้มีการบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน และกำหนดให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินร้อยละ 80 ต้องมีผลคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป โดยการประเมินมีการจำแนกตามดัชนีและตัวชี้วัด ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผล

ช่วงคะแนน	เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส
95 – 100	ระดับ AA
85 - 94.99	ระดับ A
75 - 84.99	ระดับ B
65 - 74.99	ระดับ C
55 - 64.99	ระดับ D
50 - 54.99	ระดับ E
0 - 49.99	ระดับ F

2. การประมวลผลคะแนน

โดยแบ่งหลักเกณฑ์แบบวัดการรับรู้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ร้อยละ 30
- 2) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ร้อยละ 30
- 3) แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ร้อยละ 40

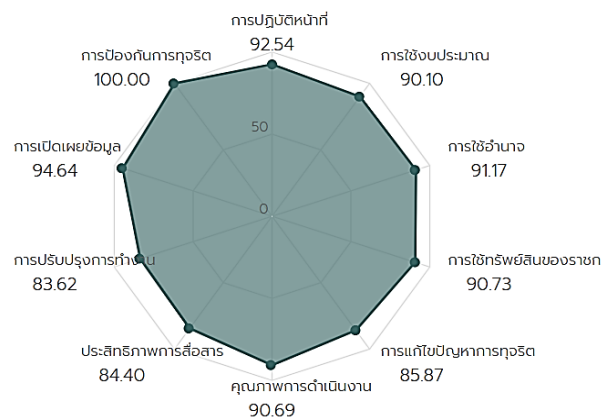
ตารางที่ 2-5 แสดงผลคะแนนในปี 2562 - 2565

หลักเกณฑ์	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)	83.84	81.81	98.05	90.08
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	83.19	82.11	93.05	86.23
แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)	98.00	38.42	100	97.32
ผลคะแนนการประเมิน ITA	89.31	64.54	97.46	91.82

จากตารางเห็นได้ว่าผลคะแนนของในปี 2562 อยู่ที่ระดับคะแนน 89.31 เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ A ต่อมาในปี 2563 ผลคะแนนอยู่ที่ระดับคะแนน 64.54 เกณฑ์ระดับ D จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้องค์การสุราฯ ศึกษาทบทวนแผนบูรณาการดำเนินงานตามกรอบและหลักเกณฑ์การประเมิน ITA รวมถึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน เพื่อค้นหาจุดอ่อน ที่ส่งผลให้ผลการประเมินในภาพรวมองค์กรยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสให้มี

ประสิทธิภาพสูงสุด โดยปี 2564 องค์การสุราฯ มีผลคะแนน ITA Awards ที่ 97.46 เกณฑ์ระดับ AA ในลำดับที่ 5 ของกระทรวงการคลัง และลำดับที่ 9 ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 51

การประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้มีการดำเนินการและมีการถ่วงดุลผลการประเมินตลอดช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มาเป็นลำดับ โดยคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในการประชุมครั้งที่ 77/2565 เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2565 ได้ให้ความเห็นชอบต่อผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในการนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้เผยแพร่ประกาศผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศนำไปใช้ประกอบการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศไทย โดยผลคะแนนการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต อยู่ที่ระดับคะแนน 91.82 ระดับ A สามารถสรุปผลในแต่ละหัวข้อได้ดังนี้

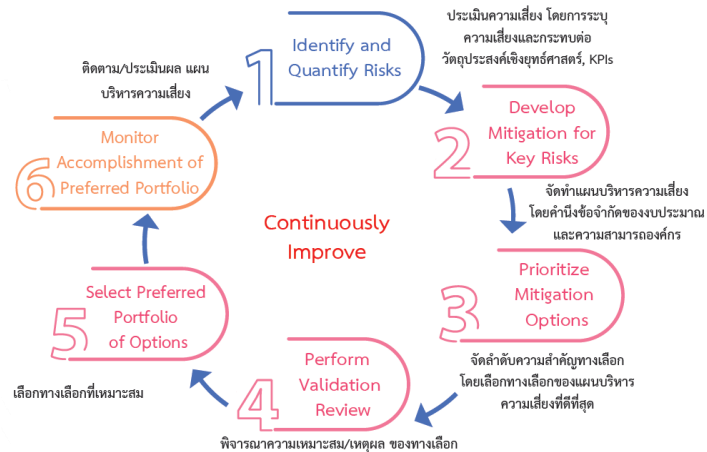


ภาพ 2-62 แสดงผลการประเมินในปี 2565 รายหัวข้อ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)

➤ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในควบคู่ไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ความผันผวนทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจจากความเสี่ยง ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กรภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยที่องค์กรได้อ้างอิงแนวทางการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หรือ ERM COSO (2017) และระบบมาตรฐาน ISO 22301 ร่วมกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตและได้รายงานผลการทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรยังคงมีมาตรการและกระบวนการติดตามควบคุมที่ครอบคลุมเพียงพอและเหมาะสม



ภาพ 2-63 แสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : การวิเคราะห์จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, พฤษภาคม 2566

ตารางที่ 2-6 แสดง Risk Appetite Statement

ประเภทของความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	- สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA ขององค์กรแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์กร ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 5 - ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยองค์กรสุราฯ ยึดแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร
ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน - ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตได้ตามกำลังการผลิต (Capacity) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
ด้านการเงิน (Finance Risk)	- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 5 ตาม PA องค์กร - ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ จากการดำเนินงานที่ส่งผลต่อสภาพคล่อง โดยค่าอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio) ไม่น้อยกว่า 2.00 เท่า
ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)	ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแจ้งข้อร้องเรียนที่ไม่รุนแรงสามารถดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของรัฐ หน่วยงานที่กำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, พฤษภาคม 2566

ประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสุราฯ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าวให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น

สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาสซึ่งผู้บริหารควรนำไปพิจารณาอีกครั้งใน กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป จึงได้มีการวิเคราะห์ประเด็นของ Intelligent Risk เพื่อสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ ปี 2566 ได้ออกเป็น หลัก ๆ ดังนี้

ตารางที่ 2-7 แสดงปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2566

ยุทธศาสตร์ ปี 2566	ปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้อง
1. การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ 3. สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร	- มูลค่าการจำหน่ายอาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ - EBITDA ไม่เป็นไปตามแผน - ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ
2. การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน 4. การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	- การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การบริหารสินค้าคงคลังขาดประสิทธิภาพ - ต้นทุนการขายสินค้าสูงกว่าที่คาดการณ์
5. การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	การปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน

ที่มา : คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, เดือนพฤษภาคม 2566

➤ ผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ปี 2565-2569 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565

เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2564 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้มีมติอนุมัติแผนวิสาหกิจประจำปี 2565 - 2569 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 โดยแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ มีโครงการตามยุทธศาสตร์จำนวน 26 โครงการ ดังตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2-8 แสดงรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2565

ยุทธศาสตร์องค์การสุราฯ	จำนวนโครงการ	เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	4 โครงการ	2 โครงการ	2 โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	6 โครงการ	5 โครงการ	1 โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	12 โครงการ	11 โครงการ	1 โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	0 โครงการ	0 โครงการ	0 โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	4 โครงการ	4 โครงการ	-
รวม	26 โครงการ	22 โครงการ	4 โครงการ

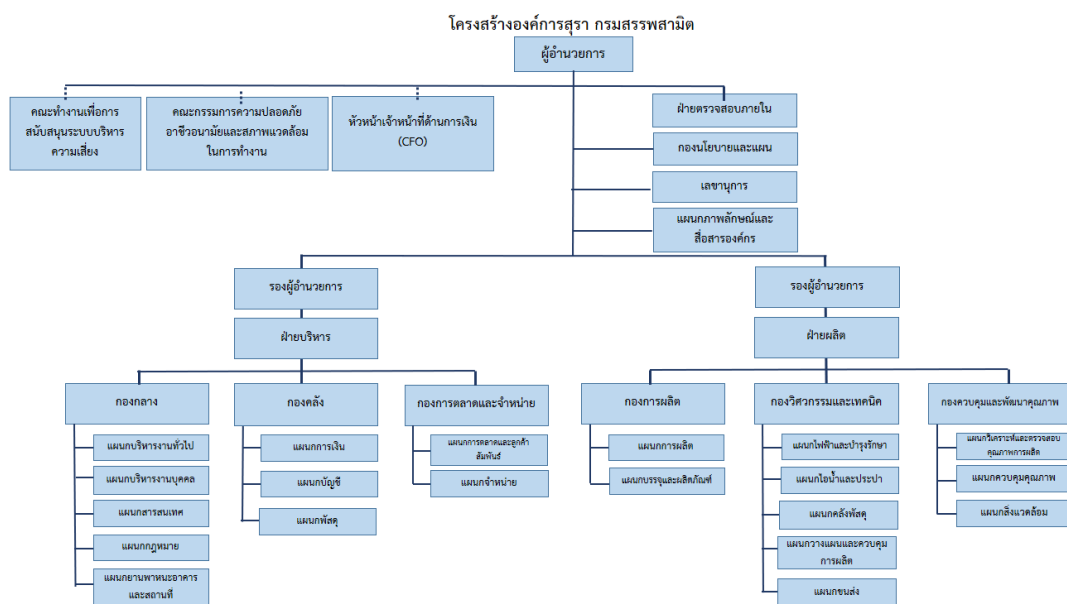
จากการติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการพบว่า โครงการที่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน จำนวน 22 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 84.62 และโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน จำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 15.38 โดยโครงการที่ไม่บรรลุเป้าหมายประกอบด้วย (1) โครงการดำเนินการจ้างผลิตผลิตภัณฑ์ Consumer product เพื่อจำหน่าย (2) โครงการการตลาดเชิงรุก (3) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานบริการอย่างเป็นระบบและส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (4) โครงการเสริมสร้างการบริหารจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรสมัยใหม่ สาเหตุสำคัญดังนี้

1. ประสิทธิภาพการผลิตไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรสุราฯ ส่งผลให้จำเป็นต้องยกเลิกการจำหน่ายกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรสุราฯ ได้ดี คือ L PURE70 และ L CLEAN
2. ลูกค้าเปลี่ยนไปเลือกใช้ผลิตภัณฑ์อื่นทดแทน
3. กิจกรรมการดำเนินงานบางส่วนจำเป็นต้องใช้กระดาษในการดำเนินงาน เช่น งานจัดซื้อจัดจ้าง งานการเงิน และบัญชี ส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

5) ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล

➤ โครงสร้างองค์กร

องค์กรสุราฯ แบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรสุราฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 รอง 3 ฝ่าย 7 กอง 22 แผนก



ภาพ 2-63 การแบ่งหน่วยงานตามโครงสร้างปัจจุบันขององค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต

องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารจัดการในปัจจุบัน และอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างใหม่ โดยตามโครงสร้างเดิม มีหน่วยงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการประกอบไปด้วย หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน ฝ่ายตรวจสอบภายใน กองนโยบายและแผน เลขานุการ แผนกภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร และหน่วยงานแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายผลิต ประกอบด้วย

1.1 กองการผลิต

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1) แผนกการผลิต | 2) แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์ |
|----------------|--------------------------|

1.2 กองวิศวกรรมและเทคนิค

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1) แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา | 2) แผนกไอน้ำและประปา |
| 3) แผนกคลังพัสดุ | 4) แผนกวางแผนการผลิต |
| 5) แผนกขนส่ง | |

1.3 กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

- | | |
|---|--------------------|
| 1) แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต | 2) แผนกสิ่งแวดล้อม |
| 3) แผนกควบคุมคุณภาพ | |

2. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

2.1 กองกลาง

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1) แผนกบริหารงานทั่วไป | 2) แผนกบริหารงานบุคคล |
| 3) แผนกสารสนเทศ | 4) แผนกกฎหมาย |

5) แผนกยานพาหนะและอาคารสถานที่

2.2 กองคลัง

- | | |
|----------------|--------------|
| 1) แผนกการเงิน | 3) แผนกบัญชี |
| 2) แผนกพัสดุ | |

2.3 กองตลาดและจำหน่าย

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| 1) แผนกจำหน่าย | 2) แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ |
|----------------|---------------------------------|

โครงสร้างอัตรากำลังพนักงานองค์การสุราฯ ประจำปี 2566

บุคลากรประจำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 166 คน โดยแบ่งเป็น

1. เพศชาย จำนวน 91 คน (55%) เพศหญิง จำนวน 75 คน (45%)
2. ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 2 คน (1%) ปริญญาโท จำนวน 18 คน (11%) ปริญญาตรี จำนวน 85 คน (51%) ปวส. จำนวน 25 คน (15%) ปวช./มัธยม จำนวน 26 คน (16%) ประถม จำนวน 10 คน (6%)
3. อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 42 คน (25%) อายุตั้งแต่ 31 - 40 ปี จำนวน 34 คน (21%) และอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 90 คน (54%) ดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-9 แสดงรายละเอียดจำแนกบุคลากรตามระดับการบริหาร

กลุ่ม	เพศ (คน)		ระดับการศึกษา						อายุ (ปี)			รวมทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี	ปวส.	มัธยมปวช.	ประถม	<30	31-40	>41	
ผู้บริหารระดับสูง	5	6	-	4	7	-	-	-	-	-	11	11
ผู้บริหารระดับต้น	6	6	1	5	6	-	-	-	-	5	7	12
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	80	63	1	9	72	25	26	10	42	29	72	143
รวม	91	75	2	18	85	25	26	10	42	34	90	166

หมายเหตุ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2566

มีพนักงานองค์การสุราฯ เกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2566 จำนวน 7 คน ประกอบไปด้วย

- เจ้าหน้าที่จำหน่าย ระดับ 5 จำนวน 1 ตำแหน่ง
- เจ้าหน้าที่พัสดุ ระดับ 5 จำนวน 1 ตำแหน่ง
- เจ้าหน้าที่ผลิต (กลั่นฯ) ระดับ 5 จำนวน 1 ตำแหน่ง
- ช่างเทคนิค (ประปา) ระดับ 4 จำนวน 2 ตำแหน่ง
- พนักงานธุรการ ระดับ 4 จำนวน 1 ตำแหน่ง
- พนักงานบริการ ระดับ 2 จำนวน 1 ตำแหน่ง

➤ ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ประจำปี 2565

องค์การสุราฯ ได้สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ประจำปี 2565 พบว่ามีระดับคะแนน 3.63 เมื่อเทียบกับปี 2564 มีระดับคะแนน 3.47 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีแนวโน้มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น เกิดจากการที่องค์การสุราฯ มีการพัฒนาและเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบขององค์กร ปรับปรุงผลตอบแทนทางด้านสวัสดิการ รวมถึงดูแลสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย

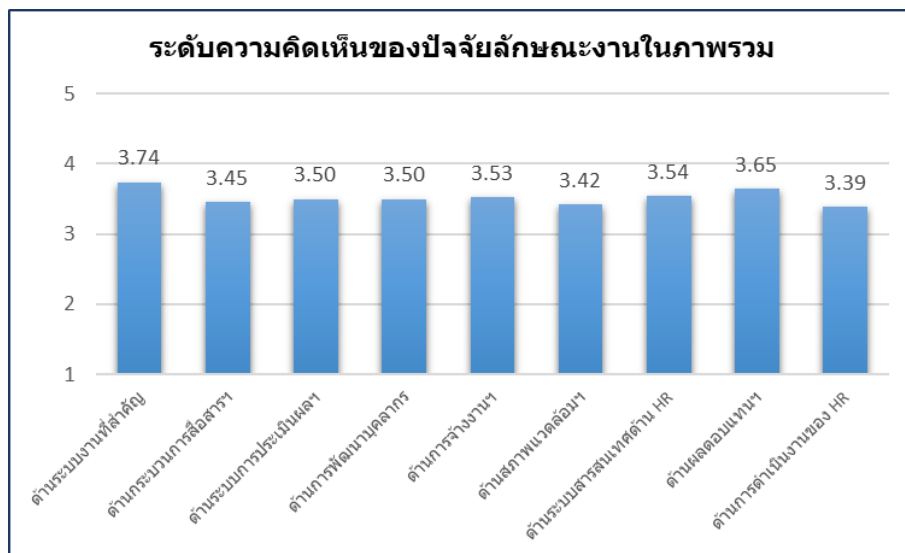
2. ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในปัจจัยลักษณะงาน

ปัจจัยลักษณะงาน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
ด้านระบบงานที่สำคัญ	3.74	มาก
ด้านกระบวนการสื่อสารขององค์กร	3.45	ปานกลาง
ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.50	มาก
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.50	มาก
ด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.53	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน	3.42	ปานกลาง
ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR	3.54	มาก
ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.65	มาก
ด้านการดำเนินงานของ HR	3.39	ปานกลาง
รวม	3.52	มาก

ตารางที่ 2-10 แสดงคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวมนั้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พึงพอใจใน ด้านระบบงานที่สำคัญอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านการดำเนินงานของ HR ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39



ภาพ 2-64 แสดงแผนภูมิแท่งแสดงระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงานในภาพรวม

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

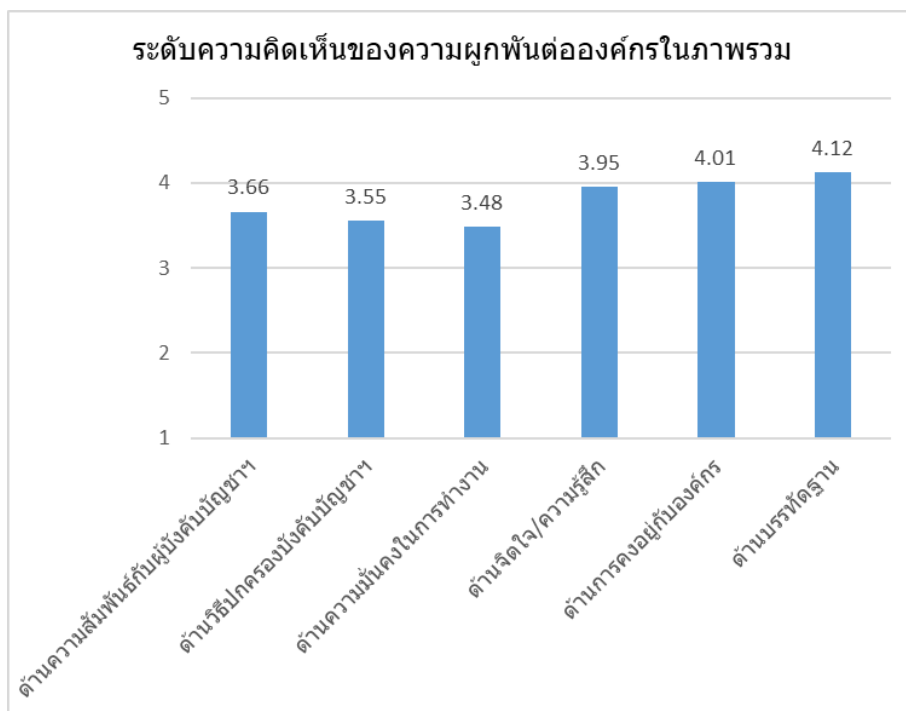
3. ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยค้ำจุน	คะแนนเฉลี่ย	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.66	มาก
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา	3.55	มาก
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.48	ปานกลาง
ด้านจิตใจ/ความรู้สึก	3.95	มาก
ด้านการคงอยู่กับองค์กร	4.01	มาก
ด้านบรรทัดฐาน	4.12	มาก
รวม	3.79	มาก

ตารางที่ 2-11 แสดงคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมนั้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ ด้านการคงอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48



ภาพ 2-65 แสดงแผนภูมิแท่งแสดงระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ตารางที่ 2-12 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Functional Analysis) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ปัจจัยภายใน	ส่งผลทางบวกต่อ อส.	ส่งผลทางลบต่อ อส.
1. ด้านการเงิน ⊕ อส.มีแนวโน้มทำกำไรของธุรกิจลดลง เนื่องจากลูกค้าหันไปซื้อจากแหล่งอื่น ⊕ ราคาากน้ำตาลที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้น		 
2. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ⊕ แอลกอฮอล์มีคุณภาพตามมาตรฐาน ⊕ ช่องทางการจำหน่ายไม่หลากหลาย ⊕ อส.ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์มาตรฐาน	 	
3. ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ ⊕ มีข้อมูลลูกค้าที่ระบุความต้องการที่ชัดเจน ⊕ ลูกค้ามีความพึงพอใจด้านขั้นตอนการให้บริการเพิ่มขึ้น	 	
4. ด้านเทคโนโลยี ⊕ อส.มีระบบเทคโนโลยี 15 ระบบ ⊕ ไม่มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก		
5. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ⊕ อส.มีคะแนนประเมินสถานะการดำเนินงานตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับผลประเมินทั้ง 8 ด้าน		
6. ด้านบริหาร ⊕ อส.มีการขอปรับระเบียบจัดซื้อจัดจ้างในการจัดซื้อวัตถุดิบและแอลกอฮอล์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ⊕ อส.มีการขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 ⊕ คะแนนด้าน ITA ปี 2565 ลดลงจากปี 2564	 	

6) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การสุรา

สถานการณ์โรคระบาดจากเชื้อ COVID-19

องค์การสุรา มีกำลังการผลิตแอลกอฮอล์อยู่ที่ 60,000 ลิตรต่อวัน หรือ 18 ล้านลิตรต่อปี ในสถานการณ์ปกติก่อนโรคระบาดจากเชื้อ COVID-19 แอลกอฮอล์บริสุทธิ์มีเพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ แต่เมื่อภายหลังจากการเกิดสถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริโภคมีความต้องการแอลกอฮอล์เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ปริมาณสินค้าคงคลังที่องค์การสุรา มีอยู่ในขณะนั้นถูกจำหน่ายไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าประจำมีการจัดซื้อเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปผลิตและจัดเก็บเป็นสินค้าสำรองของบริษัท นอกจากนี้ยังมีลูกค้ารายใหม่ที่ไม่สามารถ

นำเข้าแอลกอฮอล์จากต่างประเทศได้เข้ามาทำการสั่งซื้อแอลกอฮอล์กับทางองค์การสุราฯ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ฆ่าเชื้อโรคจำหน่ายในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสูงเป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลานั้นองค์การสุราฯ มีความจำเป็นที่จะต้องจำหน่ายและบริจาคแอลกอฮอล์ให้กับโรงพยาบาล สถานพยาบาล หน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชน โรงงานผลิตยาและเวชภัณฑ์ ยาฆ่าเชื้อ ยาล้างแผล ที่ต้องใช้แอลกอฮอล์บริสุทธิ์เป็นวัตถุดิบในการผลิต เป็นลำดับต้นๆ โดยไม่มีการขึ้นราคาแต่อย่างใด ทำให้ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายแก่กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ในขณะนั้น เพื่อแก้ปัญหาผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ขาดแคลนในช่วงเวลาดังกล่าว กรมสรรพสามิตจึงได้ออกประกาศเพื่ออนุญาตให้ผู้ผลิตแอลกอฮอล์ กลุ่มผลิตเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง จำนวน 26 โรงงาน สามารถจำหน่ายหรือบริจาคแอลกอฮอล์ เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ โดยมีช่วงระยะเวลาถึงเดือนกันยายน 2564

หากถามว่าในภายหลังจากเดือนกันยายน 2564 แล้ว เมื่อโรงเอทานอล 26 โรงงานไม่สามารถจำหน่ายแอลกอฮอล์ในประเทศได้แล้ว องค์การสุราฯ จะสามารถผลิตแอลกอฮอล์ได้เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่นั้น องค์การสุราฯ ได้ให้คำยืนยันว่าเพียงพอ เนื่องจากปัจจุบันมีความต้องการใช้แอลกอฮอล์เพื่อนำไปฆ่าเชื้อโรคประมาณ 800,000 ลิตรต่อเดือน เมื่อเทียบกับกำลังการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ที่ 60,000 ลิตรต่อวัน หรือ 1,500,000 ลิตรต่อเดือน

ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เกิดผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบวางจำหน่ายในท้องตลาดเป็นจำนวนมากและมีบางยี่ห้อที่ไม่ได้มาตรฐานตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ซึ่งได้เคยออกมาเตือนผู้ประกอบการอย่าซ้ำเติมผู้บริโภคโดยใช้โอกาสในสถานการณ์เชื้อไวรัส COVID-19 และห้ามผู้ประกอบการใช้ “เมทิลแอลกอฮอล์” เป็นส่วนผสมในผลิตภัณฑ์โดยเด็ดขาด เพราะจะเกิดอันตรายกับผู้บริโภค เนื่องจากเมทิลแอลกอฮอล์เป็นสารที่มีพิษต่อร่างกายรุนแรงมาก สามารถดูดซึมได้ทางผิวหนังและลมหายใจ ทำให้หลอดลม ลำคอ เยื่อบุตาอักเสบ หากหายใจหรือสัมผัสในปริมาณมากอาจทำให้ปอดอักเสบ เวียนหัว คลื่นไส้ อาเจียน กล้ามเนื้อกระตุก หายใจลำบาก การมองเห็นผิดปกติและอาจตาบอดได้ นอกจากนี้ การเลือกใช้เอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้มาตรฐานเป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภคได้เช่นกัน ดังนี้

◆ **แอลกอฮอล์เกรดเชื้อเพลิง** เป็นเอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพต่ำที่กำหนดให้มีปริมาณเมทิลแอลกอฮอล์ได้สูงถึง 0.5 % (V/V) (มาตรฐาน มอก.640 เล่ม 3) และไม่มีการควบคุมปริมาณสารปนเปื้อนอื่น ในขณะที่เอทิลแอลกอฮอล์เกรดอาหารและเกรดยา กำหนดให้มีปริมาณเมทิลแอลกอฮอล์ไม่เกิน 0.02 % (V/V) (มาตรฐาน มอก.640 เล่ม 1) และมีการควบคุมปริมาณสารปนเปื้อน ในเบื้องต้นประชาชนทั่วไป สามารถแยกความแตกต่างระหว่าง แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ กับแอลกอฮอล์เกรดเชื้อเพลิง ได้ด้วยตนเองด้วยการดมกลิ่น ซึ่งกลิ่นของแอลกอฮอล์เกรดเชื้อเพลิงจะมีกลิ่นเหม็นเนื่องจากมีความสกปรกของสารปนเปื้อน (Volatile impurity) อยู่ค่อนข้างมาก ในขณะที่แอลกอฮอล์บริสุทธิ์จะมีกลิ่นเฉพาะของแอลกอฮอล์ที่บริสุทธิ์

◆ **แอลกอฮอล์แปลงสภาพ (Denature alcohol)** เป็นเอทิลแอลกอฮอล์ที่ถูกเติมสารแปลงสภาพ (Denaturant) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้สามารถดื่มกินได้ หรือเมื่อได้ผสมกับน้ำหรือของเหลวอย่างอื่นแล้วไม่สามารถดื่มกินได้เช่นเดียวกับน้ำสุรา เหตุนี้โรงงานผู้ผลิตแอลกอฮอล์แปลงสภาพจึงนิยมใช้เอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพ

ต่ำมาเป็นวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนการผลิต เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตแอลกอฮอล์แปลงสภาพ จึงไม่ใช่เอทิลแอลกอฮอล์เกรดอาหารหรือเกรดยา

เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค จึงควรร่วมกันรณรงค์ให้มีการใช้ “เอทิลแอลกอฮอล์บริสุทธิ์” เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบ

ประกาศกรมสรรพสามิตเพื่ออนุญาตให้ผู้ผลิตแอลกอฮอล์กลุ่มผลิตเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง จำนวน 26 โรงงาน สามารถจำหน่ายหรือบริจาคแอลกอฮอล์ได้

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาประชาชนมีความเข้าใจว่าองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานที่ผูกขาดในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ทั้งหมด แต่หากในความเป็นจริงแล้ว องค์การสุราฯ เป็นหน่วยงานผูกขาดเฉพาะ “สุราสามทับ” ที่ผลิตและจำหน่ายภายในประเทศเท่านั้น นิยามตามกฎหมาย “สุราสามทับ” หมายถึง สุราชนิดกลั่นประเภทหนึ่งที่มีความเข้มข้นของแอลกอฮอล์ตั้งแต่ 80 ดีกรีขึ้นไป ซึ่งตามกฎหมายของ กรมสรรพสามิต ได้อนุญาตให้รัฐวิสาหกิจในที่นี้คือองค์การสุราฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายในประเทศได้เพียงรายเดียว แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานภาคเอกชนยังคงสามารถผลิตสุราสามทับได้ โดยมีข้อแม้ว่าต้องได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตและส่งออกขายต่างประเทศเท่านั้น

กลุ่มสุดท้าย คือ โรงงานเอทานอล มีทั้งหมด 26 โรงงาน กลุ่มนี้ผลิตแอลกอฮอล์ที่มีความเข้มข้น 99.5 ดีกรี นำไปผสมกับน้ำมันเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง และการผลิตแอลกอฮอล์ที่มีความเข้มข้นของแอลกอฮอล์ตั้งแต่ 1-80 ดีกรี คือ กลุ่มของผู้ผลิตสุราทั่วไป เป็นคนละกลุ่มกับผู้ผลิตสุราสามทับ จึงต้องขอทำความเข้าใจกันก่อนว่า แอลกอฮอล์ที่นำไปใช้ผสมน้ำมันผลิตเป็นเชื้อเพลิง ไม่ใช่แอลกอฮอล์ระดับ food grade หรือ pharmaceutical grade ที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารและยาเช่นเดียวกับแอลกอฮอล์ของ องค์การสุราฯ ซึ่งสามารถตรวจสอบคุณภาพของแอลกอฮอล์ว่าเป็นระดับ food grade หรือ pharmaceutical grade โดยดูจากตราสัญลักษณ์มาตรฐาน GMP หรือ มาตรฐาน HACCP ทำให้องค์การสุราฯ มีต้นทุนในเรื่องมาตรฐาน ส่วนแอลกอฮอล์ที่ใช้ผลิตน้ำมัน ไม่จำเป็นต้องกลั่นให้บริสุทธิ์ตามมาตรฐานดังกล่าวนี้ เพราะไม่ได้นำไปบริโภคแต่นำไปผสมกับน้ำมันเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง

โรงงานที่เป็นผู้ผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง จำนวน 27 โรงงาน

ผู้ประกอบการ	กำลังการผลิต (ลิตร/วัน)	ผู้ประกอบการ	กำลังการผลิต (ลิตร/วัน)
กลุ่มโรงงานผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง		กลุ่มโรงงานผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง	
1. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด	150,000	9. บริษัท แมสคอตพลังงานสะอาด จำกัด	230,000
2. บริษัท ไทยเอเชียน เอ็นเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)	150,000	10. บริษัท ราชบุรีเอนาแอล จำกัด	150,000
บริษัท ไทยเอเชียน เอ็นเนอร์ยี จำกัด (มหาชน) (ด้านข้าง)	200,000	11. บริษัท ซี เอส เพาเวอร์ จำกัด	150,000
3. บริษัท เคทีซี ปิโตรเลียม จำกัด	230,000	12. บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	200,000
4. บริษัท น้ำตาลไทยเอทานอล จำกัด	200,000	13. บริษัท อิมเพรสเทคโนโลยี จำกัด	200,000
5. บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด		14. บริษัท พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป เทคคิง จำกัด	25,000
- ชัยภูมิ	500,000	15. บริษัท ทรัพย์ทิพย์ จำกัด	200,000
- กาฬสินธุ์	230,000	16. บริษัท ไทยเอทานอล พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	130,000
- อุบลราชธานี	320,000	17. บริษัท ไทมิเอทานอล จำกัด	300,000
- ด้านข้าง	200,000	18. บริษัท พี.เอส.ซี.สตาร์ โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	150,000
6. บริษัท เคโอเอทานอล จำกัด	250,000	19. บริษัท ซี 85 จำกัด	500,000
7. บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น จก (มหาชน)	150,000	20. บ ริษัท อุบล ไบโอ เอทานอล จำกัด (มหาชน)	400,000
บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น จก (ปอพลอย)	300,000	21. บริษัท อีฟเวเนเจอร์ จำกัด	340,000
8. บริษัท ไทยรุ่งเรืองพลังงาน จำกัด	300,000	22. บริษัท พิชัยวิทย์ จำกัด	120,000

ข้อมูลจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

ภาพ 2-66 ข้อมูลกำลังการผลิตของโรงงานที่เป็นผู้ผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง จำนวน 27 โรงงาน

ที่มา : ข้อมูลจากกรมพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

การกระจายสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 องค์การสุราฯ ได้มีนโยบายจำหน่ายและสนับสนุน แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 95% (เกรดสำหรับใช้ในเภสัชกรรม) ที่เป็นไปตามมาตรฐานให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นลำดับแรก เช่น โรงพยาบาล หน่วยงานทางการแพทย์ หน่วยงานสาธารณสุข และสถานประกอบการภาครัฐ และกลุ่มอุตสาหกรรมฐานลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าขององค์การสุราฯ รวมถึงกลุ่มลูกค้ารายใหม่ที่กำลังซื้อเข้ามาเป็นไปตามลำดับการสั่งซื้อ

การกระจายสินค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ (พันธกิจหลัก) และกลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภท Consumer Product (พันธกิจรอง) โดยมีช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

1. กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านโทรศัพท์, E-mail, Line, การเข้าพบลูกค้าตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ตามงานจัดแสดงสินค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์และเข้าใจพันธกิจขององค์การสุราฯ มีช่องทางการกระจายสินค้าผ่านการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงสถานประกอบการ โดยอีกช่องทางในการกระจายสินค้า คือ ตัวแทนจำหน่าย

2. กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภท Consumer Product มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่าน Facebook Fanpage, Line@, Website โดยการจัดส่งผ่านบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ Kerry และจัดจำหน่ายผ่าน Modern Trade รวมไปถึงการจัดแสดงจำหน่ายสินค้าตามงานต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงสินค้ามากขึ้น เป็นการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่และส่งเสริมให้ลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันมีวางจำหน่ายใน Foodland จำนวน 22 สาขา และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายผ่านช่องทาง ปณท. และเพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนในการซื้อสินค้าสำหรับใช้ทำความสะอาดให้ได้รับความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้นผ่านที่ทำการฯ ทั่วประเทศ และเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการดำเนินการที่จะนำสินค้าเข้าวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าต่อไป

2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้ามาจนถึงกระบวนการผลิตเป็นสินค้าและบริการ ถึงวิธีการ/กระบวนการที่องค์กรสามารถสร้างคุณค่า (Create Value) ให้กับลูกค้า ห่วงโซ่คุณค่า แบ่งกิจกรรมที่สร้างคุณค่าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กิจกรรมหลัก และ กิจกรรมสนับสนุน ซึ่งทุกกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันเหมือนห่วงโซ่ดังนี้

1. **กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าโดยตรงและการขายสินค้าให้กับลูกค้า ได้แก่ โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) การดำเนินงานภายใน (Operations) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) การตลาด (Marketing) การบริการ (Services)

2. **กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)** คือ กิจกรรมที่เป็นส่วนเสริมของทุกส่วนในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Development) และการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)

รูปภาพที่ 2-67 แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



2.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ โดยใช้ McKinsey 7s Framework

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยภายในทั้ง 7 ด้าน (McKinsey 7s) เป็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดบนความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategic) ระบบงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

❖ **โครงสร้างองค์กร (Structure)** โครงสร้างขององค์การสุรา มีการแบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การสุรา โดยแบ่งออกเป็น 2 รอง 3 ฝ่าย 7 กอง 22 แผนก มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายงานอย่างชัดเจน แต่โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่งทำให้การกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมีน้อย จึงวางโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงมีการดำเนินกิจกรรมด้าน

ลูกค้า การตลาด และการบริการในรูปแบบของ e-service อันเป็นช่องทางในการขายและบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่าง สะดวกและรวดเร็ว

❖ **กลยุทธ์ (Strategy)** องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงาน มากกว่า 50 ปี มีบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ตามกฎหมาย มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และมี สิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้าน การแพทย์ เภสัชกรรม และสาธารณสุขได้อย่างชัดเจน แต่ยังมีจุดอ่อนในมิติของการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ คือการสื่อสารทิศทางยุทธศาสตร์และการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่ทั่วถึง ขาดการกำหนดทิศทางการวางแผนงาน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการให้บริการเพื่อสร้างรายได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงมีข้อจำกัดในด้านการตลาด เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่

❖ **ระบบ (System)** การดำเนินงานขององค์การสุรา ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารงาน คุณภาพ (ISO 9001:2015) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร Food Safety System Certification (FSSC 22000) ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร Food Safety Management Systems (ISO 22000:2018) ระบบมาตรฐานการจัดการพลังงาน (ISO 50001) และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร โดยนำระบบ ERP เพื่อรองรับระบบงานย่อย 16 ระบบงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีมาตรฐาน แต่เนื่องจากระบบ ERP ยังไม่สมบูรณ์จึงอยู่ระหว่างการพัฒนาส่งผลให้ การบูรณาการข้อมูลภายในองค์กรยังไม่สามารถดำเนินการได้ และระบบการทำงานยังมีจุดอ่อนในบางประเด็น ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่ายยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอทำให้มีผลกระทบต่อราคาและภาพลักษณ์ของ องค์การสุรา อีกทั้งยังควรพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานบริการ นวัตกรรม การตลาด การจัดซื้อ จัดจ้าง และการบริหารความเสี่ยง เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวม เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ในการบริหารงาน ขององค์กรได้

❖ **รูปแบบ (Style)** ในการบริหารงานของผู้บริหารมีการบริหารงานร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้ดี โดยให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับองค์กรเข้าสู่ Digital Transformation ลักษณะการทำงานจะเชื่อมโยงในเชิง นโยบายทั้งจากภายในหน่วยงาน และการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตามระบบงานบางส่วนยังไม่รองรับการ ดำเนินธุรกิจ รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นแบบราชการ ซึ่งส่งผลต่อการขาดประสิทธิภาพและขีด ความสามารถในการแข่งขัน

❖ **บุคลากร (Staff)** บุคลากรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ แอลกอฮอล์ ซึ่งมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ในแต่ละปี และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตามบุคลากรยังมีจุดอ่อนในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ บุคลากรขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขาดทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดการคิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ

❖ **ทักษะ (Skill)** บุคลากรขององค์การสุรา มีองค์ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ แต่การจัดการความรู้ขององค์กรยังอยู่ในระดับบุคคล ควรมีการส่งเสริมให้เกิดเป็นระบบและเชื่อมโยงในระดับองค์กร การที่บุคลากรขององค์การสุรา มีความชำนาญทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุราฯ มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูง สามารถรองรับความต้องการให้กับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมยา อาหาร และเครื่องสำอาง

❖ **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน คือ THAIs ซึ่งหมายถึง การทำงานเป็นทีม มีความอ่อนน้อม ทำงานให้เกิดความสำเร็จ โปร่งใส ซื่อสัตย์ มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยดำเนินการตามคู่มือส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการแสดงออกตามพฤติกรรมเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม

ตารางที่ 2-13 แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนตาม McKinsey 7s Framework

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้างองค์กร (Structure)	1. มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหารงานทั่วไปเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ	1. โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาแบบหลายระดับ รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง 2. การกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างยังมีน้อย
กลยุทธ์ (Strategy)	1. องค์การสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ 2. องค์การสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรสามทบภายในประเทศ ทำให้องค์การสุราฯ สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการแพทย์ เภสัชกรรมและสาธารณสุขมีความชัดเจน	1. การพัฒนาด้านกลยุทธ์การตลาดยังไม่เพียงพอต่อสถานการณ์การแข่งขันในตลาดปัจจุบัน 2. ขาดกลยุทธ์ด้านการหารายได้ที่ชัดเจน (การบริหารตลาด พันธมิตรในการขาย โลจิสติกส์) 3. ราคาจำหน่ายสูงกว่าคู่แข่ง
ระบบ (System)	1. องค์การสุราฯ มีการปรับกระบวนการในการทำงาน และการกระจายอำนาจเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต 2. องค์การสุราฯ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร	1. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ภายในองค์การสุราฯ ที่ล้าสมัยและไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 2. องค์การสุราฯ มีการบริหารจัดการและการกำกับดูแลยังไม่ครอบคลุม ทั้งในประเด็นการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารความเสี่ยง ขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน 3. ขั้นตอนในการให้บริการขององค์การสุราฯ มีความยืดหยุ่นน้อย ทำให้เสียเวลาในการจัดการมากขึ้น เนื่องจากบางครั้งไม่สามารถควบคุมให้ลูกค้าปฏิบัติตามขั้นตอนการสั่งซื้อ

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
รูปแบบ (style)	1. แอลกอฮอล์ที่องค์การสุราฯ ผลิตมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยได้รับ มาตรฐานสากลทั้งในด้านระบบการผลิต สิ่งแวดล้อม ห้องปฏิบัติการ และอื่น ๆ ซึ่ง สามารถนำไปต่อยอดเพื่อขยายตลาดไปใน อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ได้	1. องค์การสุราฯ ขาดระบบในการบริหารจัดการข้อมูล ที่ดี 2. องค์การสุราฯ มีสถานที่ตั้งโรงงานตั้งอยู่ไกลจากกลุ่ม ลูกค้าและแหล่งวัตถุดิบ แหล่งน้ำจืด ทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์สูง 3. ระบบการทำงานยังไม่รองรับกับการดำเนินธุรกิจ 4. การให้เครดิตเงินเชื่อวงเงินจำกัด ให้ระยะเวลาสั้นกว่า บริษัทเอกชน และต้องวางหลักประกันเป็นเงินสด หรือหนังสือค้ำประกันจากธนาคารไว้กับองค์การสุราฯ ซึ่งลูกค้าแจ้งว่าสั่งซื้อจากบริษัทเอกชนไม่ต้องวางหลักประกันใด ๆ 5. การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ทำให้ขาดช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย 6. ต้นทุนสูงทำให้ผลิตภัณฑ์ราคาสูง ส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายขายของได้ยาก
บุคลากร (Staff)	1. การปฏิบัติงานขององค์การสุราฯ ยึดตามหลักธรรมาภิบาล	1. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. ผู้บริหารขององค์การสุราฯ ยังขาดทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงล่าช้า 3. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อวางแผนงานติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแผนงาน 4. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
ทักษะ (Skill)	1. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีคุณภาพสูงสำหรับอุตสาหกรรมยา อาหาร เครื่องสำอาง 2. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ บางประเภทมีราคาที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งในและต่างประเทศ	1. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ไม่ตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมทุกภาคส่วน 2. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ บางประเภทมีราคาที่ไม่สามารถแข่งขันกับตลาดทั้งในและต่างประเทศ
ค่านิยมร่วม (Shared value)	1. มีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนและมีการสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. องค์การสุราฯ มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	1. องค์การสุราฯ พบเรื่องร้องเรียนบ่อยครั้ง ทำให้ใช้เวลาในการบริหารจัดการมากขึ้น ข้อร้องเรียนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะบรรจุก้นที่บีบที่บูบ รั่วซึม

2.2.4 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์การสุราฯ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ความยั่งยืนขององค์การสุราฯ ที่ครอบคลุมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainability Development Goals (SDGs) 4 เป้าหมาย ดังตาราง 2-15

ตารางที่ 2-14 แสดงความสอดคล้องด้านความยั่งยืนขององค์การสุราฯ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

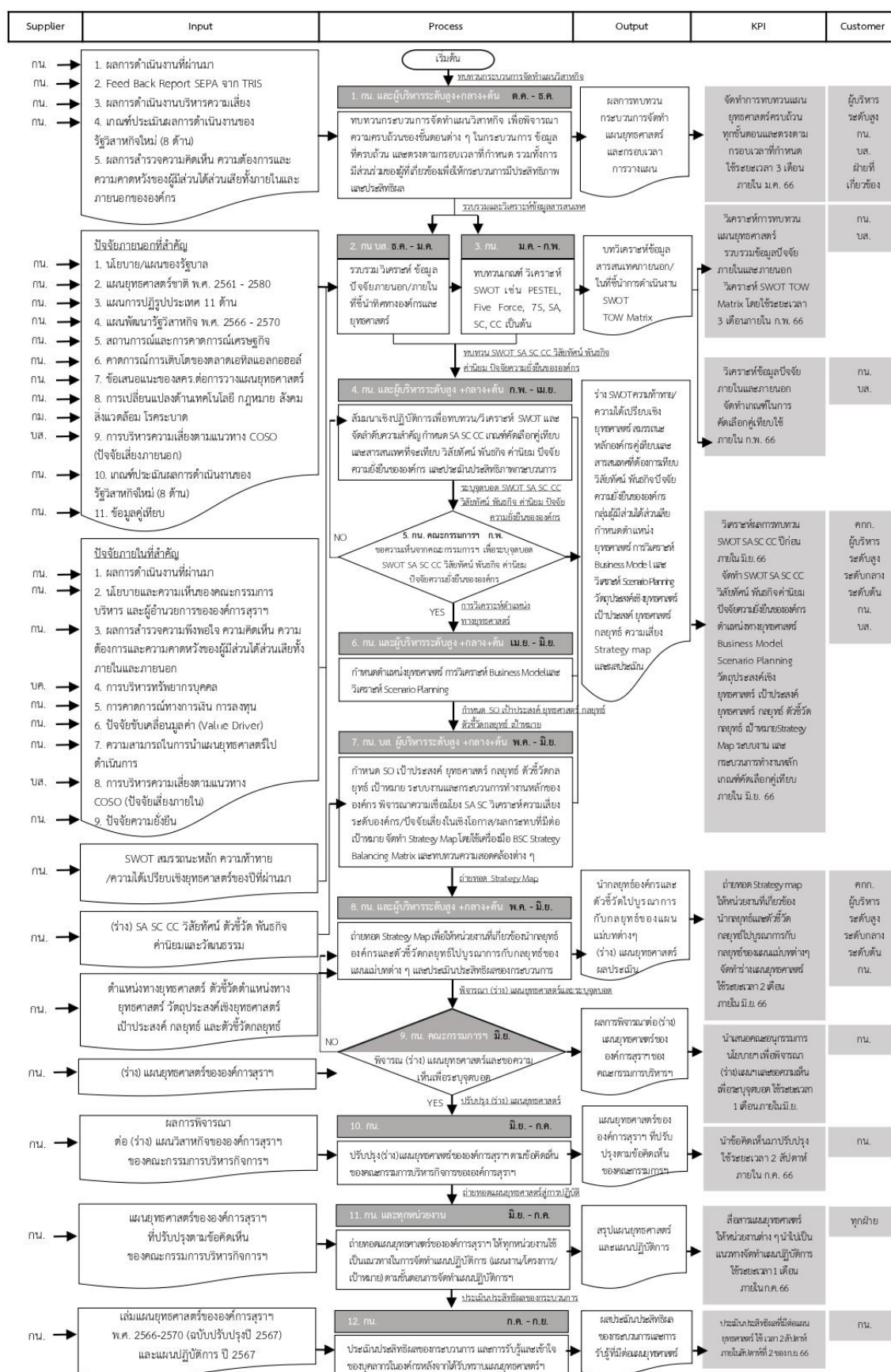
ความยั่งยืนขององค์การสุราฯ	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด	สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 3 มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้ใส่ใจสุขภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา-2019 (โควิด 19) ทำให้เกิดเทรนด์ใส่ใจสุขภาพ จึงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการ
- มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร - สร้างความยั่งยืนแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมายเพื่อความโปร่งใส	สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 8 มุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และบริหารจัดการทรัพยากรในการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และนำไปสู่การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- ความสามารถในการปรับกฎ ระเบียบเพื่อลดต้นทุน - เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรักษาสีสิ่งแวดล้อม	สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 9 มุ่งเน้นไปที่การประยุกต์ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรักษาสีสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนากฎ ระเบียบเพื่อลดต้นทุน สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 13 มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2567)

3.1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

การจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2567) ใช้กระบวนการตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งสู่การมีผลดำเนินการเป็นเลิศและเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับตั้งแต่คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ผู้บริหารขององค์การสุรา และผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 12 ขั้นตอนหลัก ดังภาพที่ 3-1

(ฉบับปรับปรุงปี 2567)



กระบวนการ	Output	ผู้รับผิดชอบ	Timeline
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อมการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	SWOT, SA, SC, CC	- กองนโยบายและแผน	ธ.ค. - ก.พ.
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยกำหนด/ทบทวน Vision, Mission, Core Values, Direction, Scenario Planning, Intelligent Risk, Strategic Positioning, Business Model	Strategic Direction	- กองนโยบายและแผน	ก.พ. - เม.ย.
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนด/ทบทวน Strategic Objectives, Goals, Risk Appetite	Strategic Objective & Goals	- กองนโยบายและแผน	เม.ย. - มิ.ย.
4. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs) รวมถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังผู้บริหารระดับสูงผู้แทนสายงาน และผู้รับผิดชอบแผนแม่บท	Strategy, Tactic, KPIs, BSC	- กองนโยบายและแผน	เม.ย. - มิ.ย.
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์และผู้เกี่ยวข้องจัดทำรายละเอียดแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และทบทวนระบบงาน (Work System)	แผนวิสาหกิจ, แผนดำเนินงาน, แผนปฏิบัติการ, แผนงาน/โครงการ	- กองนโยบายและแผน	พ.ค. - มิ.ย.
6. การถ่ายทอดแผนดำเนินงาน โดยจัดกิจกรรมสื่อสารถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ความเข้าใจรับรู้แผนดำเนินงานและเป้าหมาย	- กองนโยบายและแผน	ก.ค.
7. การติดตามผลสำเร็จแผนดำเนินงานและการปรับเปลี่ยนแผน โดยรายงานผลการดำเนินงานของแผนดำเนินงานและตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจทุกไตรมาส รวมถึงปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ปกติ/สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข	- กองนโยบายและแผน	ทุกไตรมาส

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567) สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ ที่สำคัญได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ดำเนินการในช่วงเดือน ธันวาคม - กุมภาพันธ์ 2566 มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ นโยบายและทิศทางการพัฒนาระดับสากลและระดับประเทศ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายของผู้บริหารองค์การสุรา การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (Mega Trends) ทั้งนี้ ได้นำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ถึงผลกระทบเชิงบวก เชิงลบที่มีต่อองค์การสุราฯ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ PESTEL, 7S, SWOT และ TOWS matrix รวมทั้งวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) โดยรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการจัดกิจกรรมเผยแพร่แผนวิสาหกิจ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2565 การจัดประชุมสัมมนาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2565

นอกจากนี้ ได้ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยวิเคราะห์ช่องว่างผลการดำเนินงานจาก Feedback Report ปี 2565 รวมถึงการศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากรัฐวิสาหกิจอื่น ได้แก่ การประสานส่วนภูมิภาค เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ดำเนินการในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ - เมษายน 2566 โดยนำผลการวิเคราะห์ SA SC CC มาพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานและวิเคราะห์ Scenario Planning ประเมินการผลประกอบการทางการเงินในแต่ละ Scenario รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ เพื่อกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจ ที่ระบุจากการวิเคราะห์ SWOT และจัดทำ Business Model ของโอกาสทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยพิจารณา Scenario ที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุดมาเป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยระบุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนในแต่ละระยะ อันนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยนำเสนอต่อคณะผู้บริหารองค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2566, 20 มกราคม 2566 เพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารกิจการฯ เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2566

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดำเนินการในช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน 2566 โดยนำผลวิเคราะห์ SA SC CC และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มาพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ Risk Appetites และการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน พร้อมทั้งตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ โดยนำเสนอต่อคณะผู้บริหารองค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2566 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างแผนวิสาหกิจ ก่อนนำเสนอคณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ดำเนินการในช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน 2566 โดยนำผลวิเคราะห์ SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์มาพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนด พร้อมวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กลยุทธ์ที่สนับสนุนซึ่งกันและ กันทั้ง 4 มิติ ตามหลักการ Balance Scorecard เพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยนำเสนอต่อคณะ ผู้บริหารองค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2566, 13 มิถุนายน 2566 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมา ปรับปรุงร่างแผนวิสาหกิจ เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน ครั้งที่ 7/2566 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2566 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

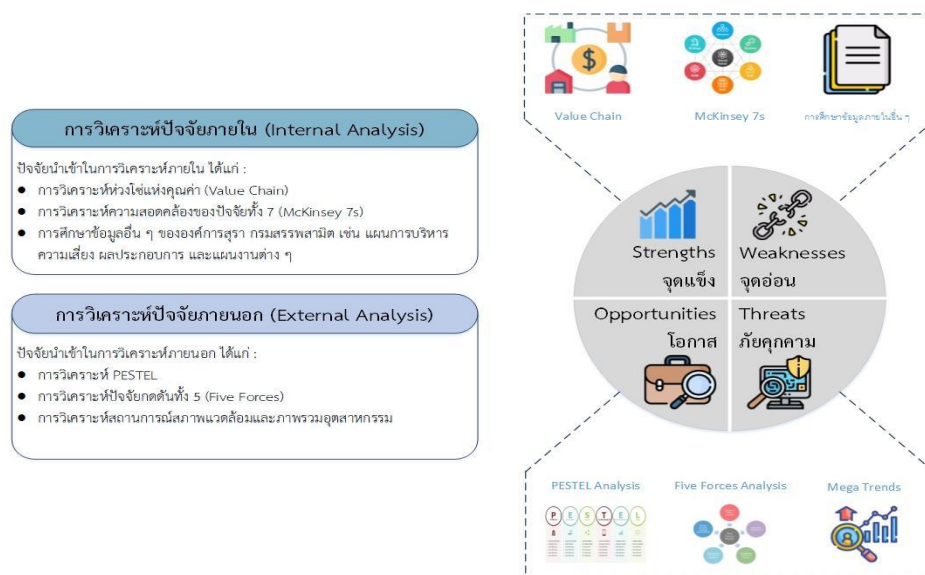
ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) ดำเนินการในช่วงเดือน พฤษภาคม - มิถุนายน 2566 ภายหลังจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ครั้งที่ 9/2566 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2566 ได้เห็นชอบการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2567 แล้ว ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการจัดทำรายละเอียดแผนตามแบบฟอร์ม ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญ ได้แก่ ชื่อแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย รายละเอียดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการระบุความเสี่ยงและ การควบคุมภายในของแผนดำเนินงาน ความต้องการด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีดิจิทัลที่ สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ จากนั้น ได้นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 เสนอต่อคณะผู้บริหารองค์การสุราฯ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2566 และในการประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการฯ ครั้งที่ 10/2566 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2566 ได้เห็นชอบร่างแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 และงบประมาณค่าใช้จ่าย ตามแผนวิสาหกิจ แล้ว

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) ดำเนินการในช่วง เดือนกรกฎาคม 2566 โดยมีแผนการจัดประชุมเพื่อพิจารณาตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ของแผนปฏิบัติการ รองรับแผน วิสาหกิจ ให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมิติการพัฒนา 4 ด้าน (มิติการเรียนรู้และการ เติบโต มิติกระบวนการภายใน มิติลูกค้า และมิติการเงิน) ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติแต่ละระดับชั้นด้วยการจัดกิจกรรม สื่อสารถ่ายทอดแผนแก่ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบ แผนดำเนินงานสื่อสารถ่ายทอด ไปยังคู่ค้า และผู้ส่งมอบที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นมาจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 7 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring Review) มีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอผ่านระบบติดตามตัวชี้วัดทุกเดือน โดยนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อผู้อำนวยการเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุง แผนดำเนินงานให้ทันสถานการณ์ รวมทั้งหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ เพื่อประเมินความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ ทั้งหมดเป็นรายไตรมาส โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน คณะกรรมการบริหารกิจการ องค์การสุราฯ ตามลำดับ

3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

องค์การสุราฯ มีการจัดลำดับนำข้อมูลจากปัจจัยภายในนอก สัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญด้านต่าง ๆ และปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ ทั้งด้านดีที่เป็นโอกาสและด้านไม่ดีที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ปีพ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับทบทวนปี 2567 โดยนำข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เว็บไซต์ของภาครัฐ เว็บไซต์สมาคมอ้อยและน้ำตาล เว็บไซต์ของบริษัทคู่แข่ง เว็บไซต์ของกรมการพัฒนารัฐกิจ เว็บไซต์ของกรมพลังงาน เว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน และกรมการจัดหางาน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบกับการหารือร่วมกับบุคลากรขององค์การสุราฯ เพื่อประเมินศักยภาพผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ทำให้ได้มาซึ่ง SWOT ขององค์กร



ภาพ 3-2 แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2.1 ข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก ปัจจัยลบ

ในการวิเคราะห์และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ขององค์การสุราฯ จะมีการนำเอาข้อมูลของคู่เทียบมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยบวกและปัจจัยลบได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ด้านการแข่งขัน (Competitive Profile Matrix) มาใช้ประกอบการพิจารณา โดย Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ใช้ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดย CPM ทำให้สามารถระบุคู่เทียบที่สำคัญขององค์กรและทำการเปรียบเทียบโดยใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้มองเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อคู่เทียบและสามารถระบุข้อควรปรับปรุงได้ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนน ดังนี้

- 4 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับดีเยี่ยม
 3 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี
 2 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับพอใช้
 1 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 3-2 การวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์กรสุราฯ		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
1. ฐานะการเงิน	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. คุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. กำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. สังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.35		3.00		2.25		3.75

จากผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างองค์กรสุราฯ กับคู่แข่ง แสดงให้เห็นว่าองค์กรสุราฯ มีจุดอ่อนในด้านกำลังการผลิต และราคาสินค้า อย่างไรก็ตามองค์กรสุราฯ ยังคงมีจุดแข็งในลักษณะการที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ภายในประเทศ และคุณภาพของสินค้าที่มีมาตรฐานสากล นอกจากนี้องค์กรสุราฯ ยังมีโอกาสในการพัฒนากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการรับรู้ในด้านของภาพลักษณ์และการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม

3.2.2 การจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Prioritization)

การจัดลำดับความสำคัญของ SWOT ใช้เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อปัจจัยที่สำคัญขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลประกอบการด้านการเงิน ลูกค้า/กระบวนการ/การดำเนินงานภายในและภาพลักษณ์องค์กร โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT Analysis โดยแบ่งเป็น

ปัจจัยบวก ประกอบด้วย จุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยลบ ประกอบด้วย จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก

การจัดลำดับความสำคัญ โดยมีเกณฑ์ในการดำเนินการดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 5 ใน 5 ด้าน

4 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 4 ใน 5 ด้าน

3 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 3 ใน 5 ด้าน

2 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 2 ใน 5 ด้าน

1 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 1 ใน 5 ด้าน

ตารางที่ 3-3 จัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็ง (Strengths)	ปัจจัยบวก (+)							
	ยั่งยืน	ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การ/ การดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
S1 สิทธิในการผลิตและจำหน่าย สุราสามทับภายในประเทศเพียง รายเดียว	1	1	1	1	1	5	0.1764	0.8820
S2 มีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรอง มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1		4	0.0964	0.3856
S3 ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจ สอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรม อาหาร และอุตสาหกรรมจาก สมอ. และ อย.	1	1	1	1	1	5	0.0770	0.3850
S4 มีการวิจัยและพัฒนา กระบวนการผลิตและทางเลือก วัตถุดิบอื่นอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1		4	0.0503	0.2012

ตารางที่ 3-4 จัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การ/ การดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
W1 ชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับ สินค้าและบริการ และสะท้อน มุมมองด้านลบ		1		1	1	3	0.0091	0.0273
W2 ต้นทุนการผลิตและการ บริหารสูงกว่าคู่แข่ง	1	1	1	1		4	0.0370	0.1480
W3 เครื่องจักรและเทคโนโลยี มีอายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขาดเสถียรภาพในการผลิต	1	1	1	1		4	0.0467	0.1860

จุดอ่อน (Weaknesses)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การ/การ ดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่าน้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
แอลกอฮอล์ทำให้กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการ								
W4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว ทำให้กระทบต่อแผนการดำเนินงานที่วางไว้	1	1	1		1	4	0.0079	0.0316
W5 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไป	1		1	1		3	0.0109	0.0327
W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม องค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก		1	1	1	1	4	0.0091	0.0364
W7 การสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม	1	1		1		3	0.0055	0.0165
W8 ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1		4	0.0103	0.0412
W9 พึ่งพาระบบการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก		1	1	1		3	0.0097	0.0291
W10 ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจ พร้อมทั้งระบบการให้บริการและการขายสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง		1	1	1		3	0.0091	0.0273
W11 การประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	1		1			2	0.0048	0.0096

จุดอ่อน (Weaknesses)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
W12 ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอื่นจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวมากขึ้น	1		1	1		3	0.0085	0.0255
W13 ผลผลิตมีราคาสูงกว่าเอกชน	1	1	1	1		4	0.0382	0.1520
W14 สามารถผลิตโดยใช้วัตถุดิบได้เพียง 1 ชนิด	1	1	1			3	0.0412	0.1236
W15 กฎระเบียบขององค์การสุราฯ ไม่สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ	1	1	1			3	0.0091	0.0273
W16 ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	1	1	1	1		4	0.0079	0.0316

ตารางที่ 3-5 จัดลำดับความสำคัญของโอกาส (Opportunities)

ปัจจัยบวก (+)								
โอกาส (Opportunities)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
O1 ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล	1	1	1	1		4	0.0418	0.1672
O2 เทคโนโลยีในการผลิตใหม่	1	1	1	1		4	0.0388	0.1552
O3 ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ตามมาตรา 7 ของ พรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560	1	1	1			3	0.0048	0.0144

ปัจจัยบวก (+)								
โอกาส (Opportunities)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่าน้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
O4 การเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ	1	1	1	1		4	0.0121	0.0484
O5 ค่านิยมในการ ใส่ใจสุขภาพ ความ ปลอดภัยจากเชื้อโรค และสิ่งแวดล้อม	1	1	1			3	0.0079	0.0237
O6 อัตราการว่างงาน ของประเทศสูง		1	1		1	3	0.0048	0.0144
O7 การเพิ่มชื่อใน กฎกระทรวงกำหนด พัสดุที่รัฐต้องการ ส่งเสริมหรือสนับสนุน และกำหนดวิธีการ จัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดย วิธีคัดเลือกและ วิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ.2560	1	1	1	1	1	5	0.0352	0.1760
O8 การเป็นผู้รับ บริการตรวจวิเคราะห์ คุณภาพแอลกอฮอล์	1	1		1	1	4	0.0461	0.1844

ตารางที่ 3-6 จัดลำดับความสำคัญของอุปสรรค (Threats)

อุปสรรค (Threats)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
T1 ลูกคามีการนำเข้าแอลกอฮอล์มาใช้เอง	1	1	1	1		4	0.0382	0.1528
T2 แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	1	1	1		1	4	0.0103	0.0412
T3 ประกาศของหน่วยงานภาครัฐไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	1	1		1	1	4	0.0352	0.1408
T4 แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ	1	1	1			3	0.0097	0.0291
T5 ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่น ภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ	1	1	1			3	0.0042	0.0126
T6 ความแปรปรวนของสถานะเศรษฐกิจ	1	1	1			3	0.0061	0.0183
T7 ราคาวัตถุดิบกากน้ำตาลปรับตัวสูงขึ้น	1	1	1		1	4	0.0400	0.1600

SWOT Analysis

S
Strengths

W
Weaknesses

O
Opportunities

T
Threats

- S1 ลิขสิทธิ์การผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว
- S2 มีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง
- S3 ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) และสำนักคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)
- S4 มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอื่นอย่างต่อเนื่อง

- W1 ชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ
- W2 ค่าดำเนินการขององค์กรสุราสูงกว่าคู่แข่ง
- W3 เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนานส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงขาดเสถียรภาพในการผลิตแอลกอฮอล์ทำให้กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการ
- W4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว ทำให้กระทบต่อการดำเนินงานที่วางไว้
- W5 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยน
- W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก
- W7 การสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม
- W8 ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- W9 พึ่งพากระบวนการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก
- W10 ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจ พร้อมทั้งระบบการให้บริการและการขายสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง
- W11 การประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
- W12 ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอื่นจะทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น
- W13 ผลิตภัณฑ์ราคาสูงกว่าเอกชน
- W14 สามารถผลิตโดยใช้วัตถุดิบได้เพียง 1 ชนิด
- W15 กฎ ระเบียบขององค์กรสุราไม่สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ
- W16 ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน

- O1 ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล
- O2 เทคโนโลยีในการผลิตใหม่
- O3 ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุมั่นคงตามมาตรา 7 ของพร.จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560
- O4 การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
- O5 ค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพความปลอดภัยจากเชื้อโรคและสิ่งแวดล้อม
- O6 อัตราการว่างงานของประเทศสูง
- O7 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ. 2560
- O8 การเป็นผู้รับบริการตรวจวิเคราะห์คุณภาพแอลกอฮอล์

- T1 ลูกคามีการนำเข้าแอลกอฮอล์มาใช้เอง
- T2 แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์
- T3 ประกาศของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
- T4 แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ
- T5 ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่นภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ
- T6 ความแปรปรวนของสถานะเศรษฐกิจ
- T7 ราคาวัตถุดิบจากน้ำตาลปรับตัวสูงขึ้น

3.3 การกำหนดความได้เปรียบ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

องค์การสุราฯ กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix โดยนำเอาจุดแข็ง (Strengths) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เช่นเดียวกับการระบุทรัพยากร/โอกาสภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และแผนปฏิบัติการขององค์การสุราฯ

ตารางที่ 3-7 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ TOWs Matrix

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	SO Strategies	WO Strategies
โอกาส (Opportunities)	- ขยายโอกาสในการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรองมาตรฐานสากลจากสิทธิในการจำหน่ายภายในประเทศ (S1,S2+O1) - เสริมสร้างกระบวนการผลิตเพื่อเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์อย่างยั่งยืน (S2+O2,O7) - เสริมสร้างศักยภาพองค์กรในการยกระดับเป็นหน่วยตรวจวิเคราะห์คุณภาพเอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้ในทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรม (S3+O8) - เร่งรัดการวิจัยวัตถุดิบอื่นและพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (S4+O2)	- พัฒนาการรับรองคุณภาพเอทิลแอลกอฮอล์ให้ได้มาตรฐานสากลและนำไปสู่ช่องทางการสร้างรายได้จากการให้บริการ (W2+O1) - ขยายโอกาสในการสร้างรายได้จากกระบวนการด้านกฎหมาย (W13+O7) - ขยายโอกาสโดยการนำเทคโนโลยีการผลิตใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้วัตถุดิบ (W14+O2) - พัฒนาแผนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์ (W3+O2)
	ST Strategies	WT Strategies
ภัยคุกคาม (Threats)	- เน้นความเชี่ยวชาญในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ (S1+T1,T2) - พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิตและคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (S2+T3) - พัฒนาความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบสู่การเป็นผู้ให้บริการตรวจวิเคราะห์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์อื่น (S3+T3) - พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการผลิต (S4+T7)	- เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดและส่งเสริมการจำหน่าย (W2,W13+T1,T2) - วางแผนดำเนินการวิจัยด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาเพื่อขยายกำลังการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสม (W3+T1,T2) - วางแผนการวิจัยพัฒนาวัตถุดิบอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทางเลือกการใช้วัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม (W14+T7)

3.3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) เป็นความได้เปรียบที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหรือเลือกใช้ทดแทนกันได้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- ความสามารถพิเศษ (Capabilities) ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
- ทรัพยากร/โอกาสภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ (Resources) ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและคู่ความร่วมมือ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสุราฯ (Strategic Advantage : SA) จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

SA 1 กฎกระทรวงรองรับให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับเป็นรายเดียวเพื่อเป็นโอกาสในการสร้างรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองพฤติกรรมลูกค้า

SA 2 สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน

SA 3 มีเครื่องกลั่นเอทิลแอลกอฮอล์และกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อได้เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้ทางการแพทย์ เภสัชกรรม อุตสาหกรรม และสามารถดมลพิษด้านการผลิต (ระยะยาว)

3.3.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) เป็นความกดดันที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเกิดจากแรงกดดันจากภายนอก และภายใน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์จากภายนอกเกิดจากความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางการเงิน สังคม หรือความจำเป็นอื่น ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

SC 1 เน้นความเชี่ยวชาญในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

SC 2 พัฒนาหน่วยตรวจวิเคราะห์คุณภาพสู่การเป็นผู้ให้บริการตรวจแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์อื่น

SC 3 พัฒนาการรับรองคุณภาพเอทิลแอลกอฮอล์ให้ได้มาตรฐานสากลและนำไปสู่ช่องทางการสร้างรายได้จากการให้บริการ

SC 4 ขยายโอกาสในการสร้างรายได้จากกระบวนการด้านกฎหมาย

SC 5 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดและส่งเสริมการจำหน่าย

SC 6 พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต

SC 7 พัฒนาแผนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านวัตถุดิบ การผลิตและผลิตภัณฑ์

SC 8 วางแผนดำเนินการวิจัยด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสร้างทางเลือกการใช้วัตถุดิบและขยายกำลังการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสม

ตารางที่ 3-8 การกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ

ปัจจัยภายใน S,W ปัจจัยภายนอก O,T	จุดแข็ง (STRENGTHS : S)	จุดอ่อน (WEAKNESSES : W)
โอกาส (OPPORTUNITIES : O)	ปี 2567 - 2568 : สร้างรายได้ SA1 กฎกระทรวงรองรับให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับเป็นรายเดียว เพื่อเป็นโอกาสในการสร้างรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองพฤติกรรมลูกค้า (S1 S2 O1 O2 O7) SA2 สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน (S3 O8)	ปี 2567 - 2568 : สร้างรายได้ SC3 พัฒนาการรับรองคุณภาพเอทิลแอลกอฮอล์ให้ได้มาตรฐานสากลและนำไปสู่ช่องทางการสร้างรายได้จากการให้บริการ (W2 O1) SC4 ขยายโอกาสในการสร้างรายได้จากกระบวนการด้านกฎหมาย (W13 O7)
	ปี 2569 - 2570 : สร้างคุณค่า SA3 มีเครื่องกลั่นเอทิลแอลกอฮอล์และกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อได้เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้ทางการแพทย์ เภสัชกรรม อุตสาหกรรม และสามารถลดมลพิษด้านการผลิต (S4 O2)	ปี 2569 - 2570 : สร้างคุณค่า SC7 พัฒนาแผนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านวัตถุดิบการผลิตและผลิตภัณฑ์ (W3 W14 O2)
อุปสรรค (THREATS: T)	ปี 2567 - 2568 : สร้างรายได้ SC1 เน้นความเชี่ยวชาญในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (S1 S2 T1 T2 T3) SC2 พัฒนาหน่วยตรวจวิเคราะห์คุณภาพสู่การเป็นผู้ให้บริการตรวจแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์อื่น (S3 T3)	ปี 2567 - 2568 : สร้างรายได้ SC5 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดและส่งเสริมการจำหน่าย (W2 W13 T1 T2)
	ปี 2569 - 2570 : สร้างคุณค่า SC6 พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต (S4 T7)	ปี 2569 - 2570 : สร้างคุณค่า SC8 วางแผนดำเนินการวิจัยด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสร้างทางเลือกการใช้วัตถุดิบและขยายกำลังการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสม (W3 W14 T1 T2 T7)

3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competencies) คือ สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยการระบุและยืนยันความสามารถพิเศษขององค์กร สามารถทำได้โดยใช้ VRIO Framework ในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) หรือองค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งจะต้องเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ยาก

องค์กรสุราฯ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยสำคัญ โดยกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งทั้งในมุมมองขององค์กรและลูกค้า

สมรรถนะในปี 2567-2568 ⇨ สร้างรายได้

สมรรถนะหลัก				
VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้
	V (Value)	R (Rarity)	I (Inimitable)	O (Organized)
มีความสามารถในการสร้างศักยภาพบุคลากรในการดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์	✓			
มีทรัพยากรทางการเงินที่สามารถนำไปสู่การดำเนินธุรกิจ	✓			✓
มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มี <u>คุณภาพและมาตรฐาน</u>	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการ <u>การสร้าง</u> และรักษาลูกค้าในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีมาตรฐาน	✓			✓

สมรรถนะในปี 2569-2570 ⇨ สร้างคุณค่า

สมรรถนะหลัก				
VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้
	V (Value)	R (Rarity)	I (Inimitable)	O (Organized)
มีความสามารถในการสร้างศักยภาพบุคลากรในการดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์	✓			
มีทรัพยากรทางการเงินที่สามารถนำไปสู่การดำเนินธุรกิจ	✓			✓
มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มี <u>คุณภาพสูงและมาตรฐานสากล</u>	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถ <u>ในการสร้าง</u> และรักษาลูกค้าในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีมาตรฐาน	✓			✓

โดยที่ VRIO Framework จะเป็นมุมมองที่พิจารณาถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือกคุณค่าหรือความสามารถขององค์กร และระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ที่ตอบสนองต่อปัจจัยดังกล่าวได้อย่างครบถ้วนและเหนือกว่าคู่แข่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง (Value) องค์กรสุราฯ เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิต การจำหน่าย การขนส่ง และการบริการหลังการขาย ซึ่งทำให้องค์การสุราฯ สามารถต่อยอดพัฒนากระบวนการข้างต้นเพื่อสร้างและรักษาลูกค้า
2. คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้ (Rarity) ความสามารถที่คู่แข่งจะสามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรสุราฯ ส่งผลให้คู่แข่งไม่มีทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรสุราฯ โดยเฉพาะด้านการดำเนินงานตามกฎหมาย การอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ.2560 ข้อ 2 (2) (ค) ระบุว่า “ผู้ใดประสงค์จะขอใบอนุญาตผลิตสุรามีคุณสมบัติ...กรณีสุรากลั่น ชนิดสุรากลั่นเพื่อขายในราชอาณาจักรต้องเป็นรัฐวิสาหกิจไทย” จึงสามารถผลิตและจำหน่ายสุรากลั่นได้ถูกต้องตามกฎหมาย
3. คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้ (Inimitable) องค์กรสุราฯ มีทรัพยากร ซึ่งยากต่อองค์กรอื่นจะลอกเลียนแบบได้ หรือเป็นทรัพยากรที่มีต้นทุนในการลอกเลียนแบบโดยเป็นต้นทุนด้านกฎหมายและระบบมาตรฐาน
4. องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ (Organized) องค์กรสุราฯ มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานสากลเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า รวมทั้งสร้างและรักษากลุ่มลูกค้าขององค์กรสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สามารถวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์การสุราฯ ในปัจจุบันและในอนาคตที่จำเป็น โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ภายใต้หัวข้อด้านการสร้างมูลค่า มีความซับซ้อน และการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ (Barrier) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จัก ในทุกกลุ่มลูกค้า
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 20 ปี

ตารางที่ 3-9 แสดงผลสรุปสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สมรรถนะหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต		สร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	กีดกันคู่แข่ง
ปัจจุบัน (CC)	CC1 : มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์ บริษัทที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง
	CC2 : มีความสามารถในการรักษาลูกค้า	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง
อนาคต (FCC)	FCC1 : มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและ รักษาลูกค้า	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง

คำอธิบาย :

เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจแอลกอฮอล์ ตั้งแต่การผลิต จำหน่าย และการบริการ ดังนั้น การที่มีความสามารถด้านการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานเชื่อถือได้ และมีการจำหน่ายอย่างทั่วถึง และการปรับ ปรุง ระเบียบ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ได้ปรับขึ้นราคา เพื่อสร้างรายได้เข้ารัฐได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความ ได้เปรียบและเป็นสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจขององค์กร

3.5 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision)

คงเดิม

“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

คำอธิบายวิสัยทัศน์ :

ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์ หมายถึง ผู้นำของการใช้โอกาสทางธุรกิจและคุณภาพในด้านอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ และการให้บริการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปสู่กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นไปสู่การเป็น ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำ

ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดในด้านกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำ

สร้างคุณค่าให้กับสังคม หมายถึง องค์กรสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่มีศักยภาพ เพื่อการส่งเสริมการเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

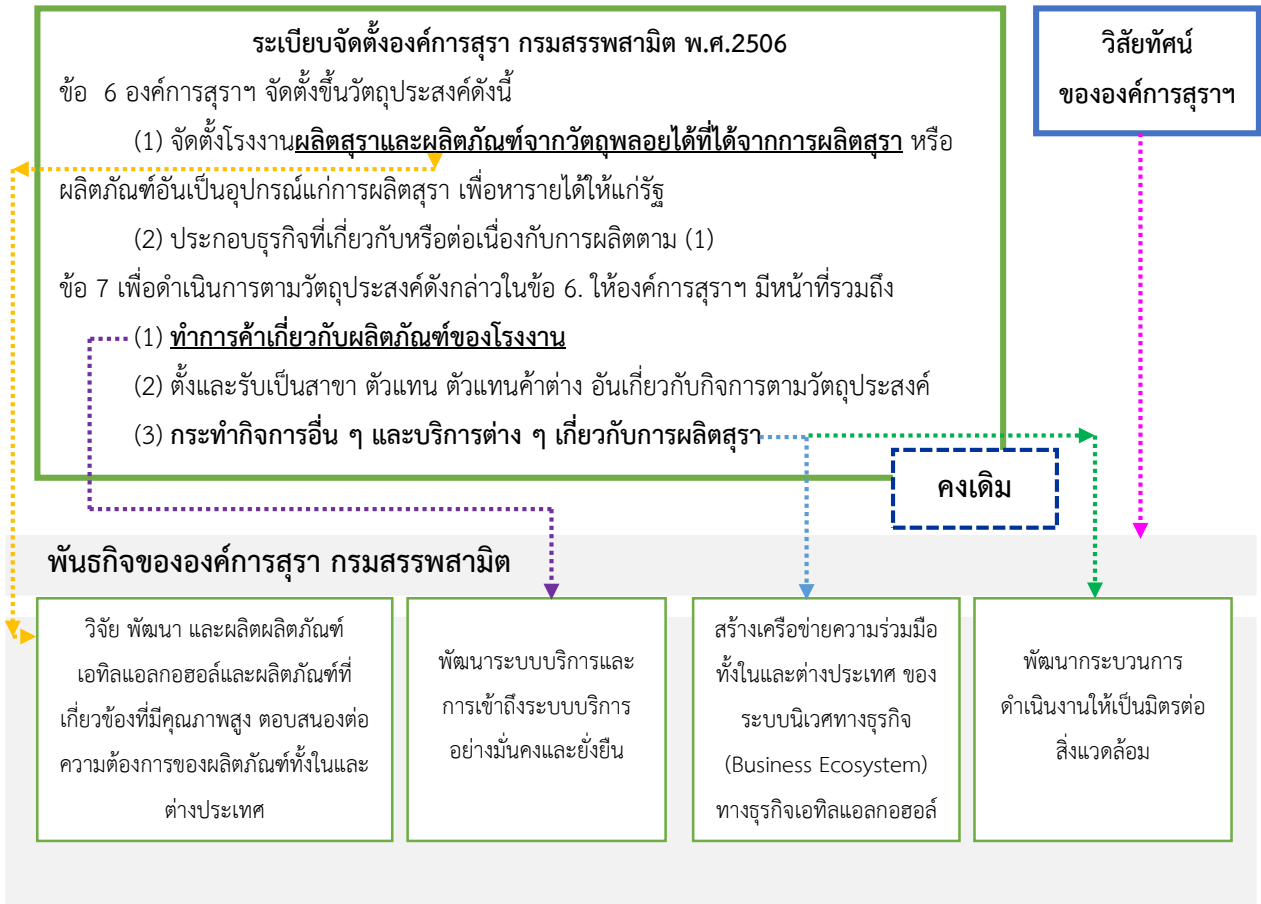
ความยั่งยืน หมายถึง การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความคล่องตัวต่อความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์

เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง การนำของเสียจากกระบวนการการผลิตไปส่งเสริมการเกษตรชุมชนรอบข้าง

3.6 พันธกิจ

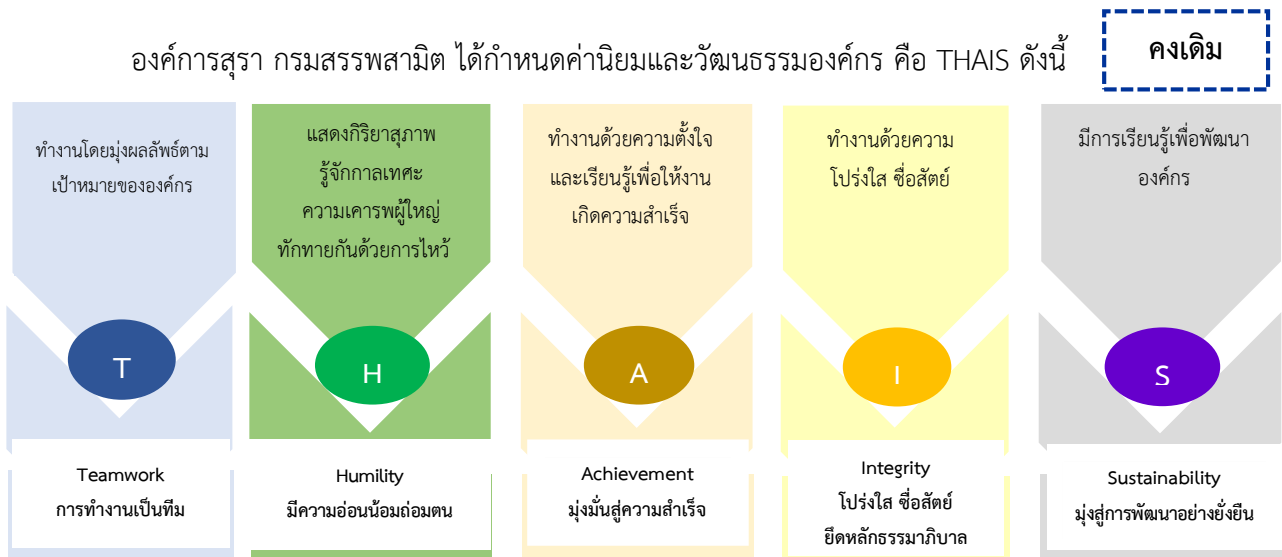
- 1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
- 4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

พันธกิจขององค์การสุราฯ ในปัจจุบัน ตอบสนองข้อบัญญัติ



3.7 ค่านิยม

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ THAIS ดังนี้



3.8 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลฉบับปรับปรุงปี 2566 (Core Business Enabler) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของกระทรวงการคลัง เป็นไปตามหลักการที่ดีของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในปี 2566 และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา และผู้บริหารระดับสูง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญ เช่น ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561-2580) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์ รวมถึงความเห็นและข้อเสนอแนะของ สคร. ผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การสุราฯ (ทั้งในด้านการกิจหลัก และด้านการเงิน) ผลงานตามบันทึกข้อตกลงฯ การบริหารบุคลากร การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น และนำมาสู่การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปี 2566 ที่องค์การสุราฯ เป็น (As is) และต้องการจะเป็น (To be) แสดงให้เห็นถึงขอบเขต กำหนดนิยามตัวชี้วัดและตำแหน่งเป้าหมายในแต่ละปีตั้งแต่ปี 2566 - 2570 ที่ชัดเจน จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น : ระยะเวลา 1 ปี คือ ปี 2566 “สร้างรากฐาน”

- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 25%
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย
- มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.00
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 3.90
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.00
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.80
- มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิต เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกันด้วยระบบดิจิทัล
- มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน
- ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่
- ดันทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85%
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%
- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
- มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯเป็นไปตามแผน

- นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง
- มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากส่าไปใช้
- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50

ระยะกลาง : ระยะเวลา 3 ปี คือ ปี 2566 - 2568 “สร้างรายได้”

- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย
- มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และขอรับรองมาตรฐาน PICs/GMP ได้
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.10
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90
- มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล
- มีการนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน
- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%
- มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน
- ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง
- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%
- คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60

ระยะยาว : ระยะเวลา 5 ปี คือ ปี 2566 - 2570 “สร้างคุณค่า”

- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30%
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่น ไม่น้อยกว่า 3 ราย
- ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และมีการประชาสัมพันธ์
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.20
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 10%
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00
- การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน
- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80%

- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%
- มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
- ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด
- ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่
- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30%
- คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency มากกว่า 3.70
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.70

3.8.1 การวิเคราะห์ Business Model

ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ที่มองเห็นมุมมองและองค์ประกอบที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการเพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition) ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และการคืนประโยชน์สู่สังคม รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าด้วยนวัตกรรม แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) สมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทด้านดิจิทัล นวัตกรรม และองค์ความรู้ แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าที่องค์การสุราฯ ต้องการตอบสนองความต้องการ ลักษณะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ช่องทาง (Channels) ที่ใช้ในการสื่อสาร นำเสนอ และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า และกระแสรายได้ (Revenue Streams) ขององค์การสุราฯ ดังนี้

ภาพที่ 3-3 แสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะกลาง (ปี 2567-2568)

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
- กระทรวงการคลัง - กรมสรรพสามิต - กรมบัญชีกลาง - ตัวแทนจำหน่าย - จังหวัด/คลังจังหวัด - สรรพสามิตผู้ควบคุมโรงงาน/พื้นที่/ภาค - สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - คู่ค้า - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา - สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	- ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - บริหารจัดการช่องทางการตลาด การตลาดเชิงรุกแนวราบและแนวตั้ง - ทบทวนและกำหนดทิศทางของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางและตลาดโลก - สร้าง Single Platform สำหรับสุราสามทับร่วมกับกรมสรรพสามิต - พัฒนาระบบการผลิตและดำเนินการระบบ Lean อย่างต่อเนื่อง - พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการ - พัฒนาศูนย์กลางโดยนำนวัตกรรมและการจัดการความรู้มาใช้ - พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ - ยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room	- ผลิตภัณฑ์คุณภาพดีตรงตามมาตรฐานเชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - แบนด์ได้รับการยอมรับ - มีแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ - มี Platform เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิต - ประสิทธิภาพการผลิตและการทำงานเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีศักยภาพ - คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงขึ้น - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน - ได้รับการขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room	- ให้คำปรึกษาแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการและการใช้งาน - รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม - ช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน	- กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมด้านอาหาร (Food Additive) - กลุ่มลูกค้าด้านยา (Pharmaceutical) - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (Industrial) - กลุ่มลูกค้าเครื่องสำอาง (Cosmetic) - กลุ่มลูกค้า Consumer Product - กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล - กลุ่มลูกค้ากลุ่มเวชภัณฑ์และยา (ลูกค้ากลุ่มใหม่)
		ทรัพยากรหลัก (Key Resource)	ช่องทาง (Channels)	
		- ความรู้เชิงลึกด้านการผลิตแอลกอฮอล์ - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร - โครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรที่รองรับ Digital Organization - งบประมาณ	- องค์กรสุราฯ จังหวัดฉะเชิงเทรา - ช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook/Line@ - เว็บไซต์องค์การสุรา www.liquor.or.th - ตัวแทนจำหน่าย - ช่องทางบริการร่วมกับพันธมิตร	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)			กระแสรายได้ (Revenue Stream)	
- ต้นทุน (ผลิต) สินค้า - ต้นทุนการตลาด - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร			- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยบุคลากร - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอุตสาหกรรม - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย	

ภาพที่ 3-4 แสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะยาว (ปี 2569-2570)

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
- กระทรวงการคลัง - กรมสรรพสามิต - กรมบัญชีกลาง - ตัวแทนจำหน่าย - จังหวัด/คลังจังหวัด - สรรพสามิตผู้ควบคุมโรงงาน/พื้นที่/ภาค - คู่ค้า - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา	- พัฒนาการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์อย่างเต็มรูปแบบ - พัฒนาการตลาดเชิงรุกในแนวราบและแนวตั้งผ่านนวัตกรรมดิจิทัล - มีธุรกิจใหม่สอดคล้องกับตลาดโลก - เปิดตลาดลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม PICS GMP - ต่อยอดการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลและผลิตภัณฑ์อื่น - พัฒนาระบบการผลิตและปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน - มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีศักยภาพ - พัฒนาบุคลากรและสภาพแวดล้อมการทำงาน - ดำเนินธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมร่วมกับการสร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์	- ผลิตภัณฑ์คุณภาพดีตรงตามมาตรฐานเชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - ราคาแอลกอฮอล์ที่สมเหตุสมผล - แปรนตีได้รับการยอมรับ - มีแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ - มี Platform เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิต - ประสิทธิภาพการผลิตและการทำงานเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีศักยภาพ - คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงขึ้น - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน	- ให้คำปรึกษาแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการและการใช้งาน - รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม - ช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน	- กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมด้านอาหาร (Food Additive) - กลุ่มลูกค้าด้านยา (Pharmaceutical) - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (Industrial) - กลุ่มลูกค้าเครื่องสำอาง (Cosmetic) - กลุ่มลูกค้า Consumer Product - กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล - กลุ่มลูกค้ากลุ่มเวชภัณฑ์และยา (ลูกค้ากลุ่มใหม่)
	ทรัพยากรหลัก (Key Resource) - ความรู้เชิงลึกด้านการผลิตแอลกอฮอล์ - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร - โครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรที่รองรับ Digital Organization - งบประมาณ		ช่องทาง (Channels) - องค์กรสุราฯ จังหวัดและเชิงเทรา - ช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook/Line@ - เว็บไซต์องค์กรสุรา www.liquor.or.th - ตัวแทนจำหน่าย - ช่องทางบริการร่วมกับพันธมิตร	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)		กระแสรายได้ (Revenue Stream)		
- ต้นทุน (ผลิต) สินค้า - ต้นทุนการตลาด - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร		- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยบุคลากร - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอุตสาหกรรม - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอื่น - รายได้จากผลิตภัณฑ์/ธุรกิจใหม่		

ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ Ansoff's Matrix หรือ Product/Market Expansion Grid จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์การตลาดในการนำโอกาสเชิงกลยุทธ์ไปใช้เพื่อขยายธุรกิจหรือการพัฒนามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการให้ธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่



A กลยุทธ์การเจาะตลาดผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดเดิม (Market Penetration)

การกระตุ้นยอดขายสินค้าหรือบริการเดิมกับลูกค้าปัจจุบันเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ากลุ่มเดิมซื้อสินค้าหรือบริการเพิ่ม หรือซื้อในปริมาณที่มากขึ้น หรือซื้อถี่มากยิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิควิธีทางการตลาดเพื่อสื่อสารให้ลูกค้ารู้จักสินค้าหรือบริการมากขึ้น หรืออาจออกแบบโปรโมชั่น เช่น ลด แลก แจก แถมเพื่อกระตุ้นยอดขายหรือบริการต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการใช้สินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น

B กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดเดิม (Product Development)

การสร้างสรรคสินค้าหรือบริการใหม่มาขายเพื่อตอบสนองหรือเติมเต็มความต้องการให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าเดิมออกเป็นสินค้านวัตกรรมใหม่ที่ลูกค้าน่าจะชื่นชอบ หรือการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการในปัจจุบันมาวางขาย ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ นอกจากจะช่วยกระตุ้นยอดขายแล้วยังสามารถช่วยรักษฐานลูกค้าและสร้างความภักดีกับกลุ่มลูกค้าต่อแบรนด์ของคุณอีกด้วย

C กลยุทธ์การขยายตลาดผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดใหม่ (Market Development)

การเพิ่มยอดขายจากการนำสินค้าหรือบริการเดิมไปวางขายตลาดใหม่ที่มีศักยภาพผ่านการนำ เสนอถึงรูปแบบและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มลูกค้าในตลาดดังกล่าว โดยไม่ได้พัฒนาหรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่แต่อย่างใด เช่น การขยายกลุ่มลูกค้าจากการค้าปลีกกับลูกค้ารายย่อย (B2C) เป็นการส่งสินค้าล็อตใหญ่ให้กับลูกค้าธุรกิจ (B2B) การส่งออกสินค้าไปขายในต่างประเทศ เป็นต้น

D กลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดใหม่ (Diversification)

การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เพื่อวางขายในตลาดใหม่ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งการขายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ธุรกิจร้านอาหารที่ขยายไปขายวัตถุดิบสำหรับทำอาหารให้กับร้านอาหารประเภทเดียวกัน เป็นต้น หรืออาจจะเป็นการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมเลย เช่น ธุรกิจร้านอาหารที่ขยายไปสู่ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

เมื่อนำกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่รวมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการและความคาดหวัง ทำให้สามารถระบุโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Opportunities) ซึ่งโอกาสเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสุภาพเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้

	ผลิตภัณฑ์เดิม	ผลิตภัณฑ์ใหม่
ตลาดเดิม	A กลยุทธ์การเจาะตลาด ผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดเดิม (Market Penetration)	B กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดเดิม (Product Development)
ตลาดใหม่	C กลยุทธ์การขยายตลาด ผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดใหม่ (Market Development)	D กลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดใหม่ (Diversification)

D กลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดใหม่ (Diversification)

การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น เพื่อเปิดโอกาสในการหลุกค้ากลุ่มใหม่ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก เช่น ตลาดการนำเข้าแอลกอฮอล์ และวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเดิม เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการได้

3.8.2 การวิเคราะห์ Gap Analysis

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตและการบริการ รวมถึงขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐในการปรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจจะมีข้อจำกัดที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนี้

1. ข้อจำกัดในด้านการเงิน ซึ่งอาจส่งผลให้การพัฒนากระบวนการผลิตเป็นไปอย่างล่าช้าเนื่องจากโครงการพัฒนามีวงเงินดำเนินการค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับสภาพคล่องขององค์กร จึงอาจต้องดำเนินการขอกู้เงินจากหน่วยงานรัฐ
2. ข้อจำกัดด้านการพัฒนาระบบงานที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งยังต้องดำเนินการด้วยบุคลากรแบบ Manual
3. ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล (Data) หรือบริการ (Service) ร่วมกันในแต่ละระบบงาน ทำให้การบริหารจัดการข้อมูลไม่รองรับต่อการนำข้อมูลไปใช้งาน
4. ข้อจำกัดด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลยังไม่ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพจากการลงทุนด้านดิจิทัล
5. ข้อจำกัดในด้านประชาสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นชื่อขององค์การสุราฯ ไม่สัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ ทำให้การประชาสัมพันธ์เหมือนกับเป็นการผลิตและขายสุรา

6. ข้อจำกัดในด้านช่องทางการติดต่อกับลูกค้า รวมถึงการให้บริการลูกค้าในแบบ Self-Service ยังไม่สมบูรณ์ ต้องมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างช่องทางการติดต่อของผู้ใช้งาน

3.8.3 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการกำหนด Intelligent Risk

แผนผังโมเดลธุรกิจ หรือ Business Model Canvas : BMC เป็นตัวแบบที่ช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจ ถูกพัฒนาขึ้นและนำเสนอโดย Alexander Osterwalder จากมหาวิทยาลัยโลซานน์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Business Model Generation ในปี ค.ศ.2010 ซึ่งใช้เวลากว่า 9 ปี ในการวิจัยพัฒนาและนำแนวคิดนี้ไปใช้ แผนผังโมเดลธุรกิจ เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพธุรกิจได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ โดยแผนผังโมเดลธุรกิจได้แบ่งโครงสร้างในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์หรือองค์ประกอบของธุรกิจออกเป็น 9 กล่อง เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และนำไปใช้งานได้ทันที นอกจากนี้จะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นของแผนผังโมเดลธุรกิจ คือ ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมขององค์กรเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์ขององค์กรได้ง่ายและรวดเร็ว

3.8.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตโดยใช้เหตุการณ์และแนวโน้มในปัจจุบันเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการกำหนดช่วงเวลาของปัจจัยหรือแนวโน้มปัจจัยเนื่องจากปัจจัยบางอย่างหรือแนวโน้มบางด้านอาจมีลำดับความสำคัญและเร่งด่วนไม่เท่ากันที่จะพิจารณาในรอบระยะเวลาของแผน ดังนั้น ในการคัดเลือกเหตุการณ์ที่สำคัญและคาดว่าจะมีโอกาสเกิดสูงโดยใช้แผนภูมิตาราง (Certainty and Impact) จึงสามารถระบุความแน่นอนและระดับผลกระทบของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การตั้งสมมติฐานของความเป็นไปได้ในแต่ละกรณี ในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดจะช่วยทำให้การวิเคราะห์ความแน่นอนและระดับผลกระทบของปัจจัยมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยสามารถระบุปัจจัยและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดังนี้

1. ความนิยมในการทำธุรกรรม/ซื้อสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น
2. สินค้าทดแทนเพิ่มขึ้น เช่น การใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพ เจลทำความสะอาด
3. การเข้ามาของผู้ผลิตเอทานอลรายใหม่จากการเปลี่ยนแปลงประกาศ หรือนโยบายภาครัฐ
4. จากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย - ยูเครน และสหรัฐ ซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตน้ำมันรายสำคัญของโลก ราคาน้ำมันสูงขึ้น และการลดกำลังการผลิตน้ำมันของกลุ่มประเทศโอเปก
5. จากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงจากภาวะโลกร้อน ทำให้พืชผลทางการเกษตรมีผลผลิตที่ลดลง ทำให้ราคาวัตถุดิบหลัก (กากน้ำตาล) มีราคาสูงขึ้น

จากนั้น จึงมีการวิเคราะห์ร่วมกับโอกาส (Opportunities) เป้าหมายขององค์กร (Target) เพื่อกำหนด Base Case Scenario ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ทิศทางขององค์กร โดยประกอบไปด้วยมุมมองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่/นวัตกรรมที่พัฒนาตอบโจทย์ลูกค้า
2. ช่องทางหรือบริการตอบโจทย์ลูกค้า
3. มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า

การวิเคราะห์งบประมาณทางการเงินประจำปี 2566 - 2570

	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้รวม	983.664	1,007.717	749.057	776.947	815.795	856.584	899.414
ต้นทุนขายสินค้า	779.5320	841.909	663.236	688.790	718.960	754.908	792.653
ต้นทุนการขายและบริหาร	133.9630	136.083	129.872	123.185	125.648	128.161	130.725
กำไรสุทธิ (ขาดทุน)	70.168	29.724	- 44.051	- 35.027	- 28.814	- 26.485	- 23.964
ค่าเสื่อมราคา	73.405	76.157	72.408	74.441	73.310	72.593	72.593
EBITDA	143.574	105.882	28.357	39.413	44.495	46.107	48.628

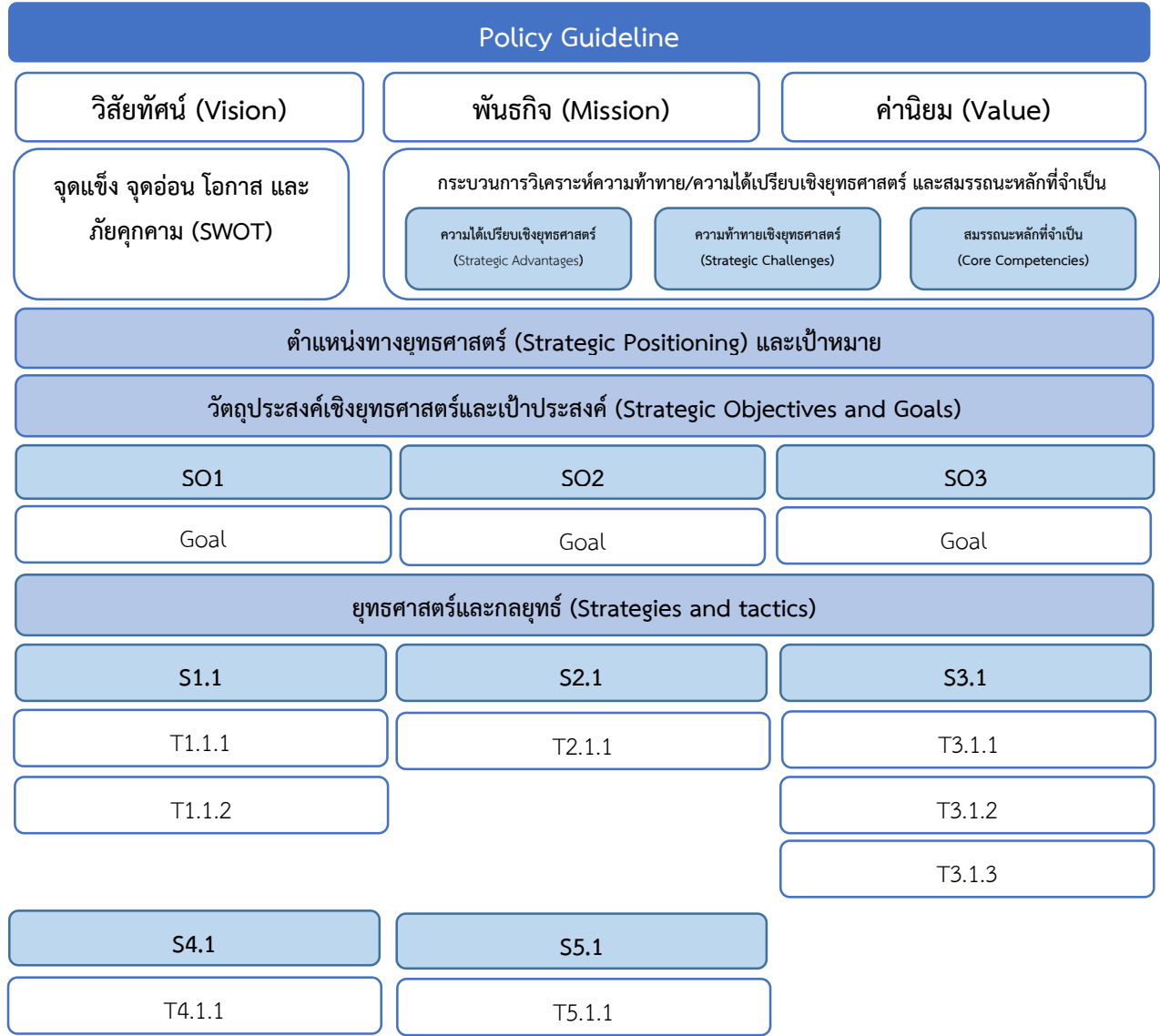
การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการกำหนด Intelligent Risk

	องค์กรที่มีการพัฒนากระบวนการผลิตและจำหน่าย การบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและอุตสาหกรรม	องค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	ผู้นำอุตสาหกรรมเอทานอลและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	2566 สร้างรากฐาน	2567-2568 สร้างรายได้	2569-2570 สร้างคุณค่า
ผู้นำเอทานอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทานอลกอฮอล์เป็นส่วน 25% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทานอลกอฮอล์เป็นส่วน 28% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และขอรับรองมาตรฐาน PICs/GMP ได้	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทานอลกอฮอล์เป็นส่วน 30% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย - ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และมีการประชาสัมพันธ์
สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80 - มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับด้วยระบบดิจิทัล - มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน - ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90 - มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 10% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00 - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน
การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุน และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทานอลกอฮอล์	- ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13% - ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์กรสุราฯ - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุราฯเป็นไปตามแผน - นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง	- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5% - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุราฯเป็นไปตามแผน - ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11% - มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ - ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด - ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่
สิ่งแวดล้อม	- มีการทำโครงการร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากส่าไปใช้ - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50	- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60	- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency มากกว่า 3.70 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70
Intelligent Risks			
	- ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ห้อง Clean Room ไม่ผ่านการอนุมัติ - การปรับกระบวนการผลิต การบริการ การบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน - ต้นทุนการขายสูงกว่า 85% - การทบทวน/จัดทำกฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เป็นไปตามแผน - ไม่สามารถขอเปลี่ยนชื่อองค์กรได้	- ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ไม่สามารถขอขึ้นทะเบียน PICs/ GMP - การปรับกระบวนการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน - ต้นทุนการขายสูงกว่า 83% - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนไม่เป็นไปตามแผน - ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ	- ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ไม่สามารถขึ้นทะเบียนยา - ไม่สามารถปรับกระบวนการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสได้ - ต้นทุนการขายสูงกว่า 80% - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนไม่เป็นไปตามแผน - ไม่ได้รับการเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ

3.9 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ (Strategic Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ โดยในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ขององค์กรสุราฯ จะพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานภาพขององค์กร ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และความสามารถพิเศษในอนาคต รวมถึงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรทั้งใน 3 ระยะ Business Model และการวิเคราะห์ Scenario Planning

ภาพที่ 3-5 แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ข้อมูลคู่เทียบ

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งหมด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของคู่เทียบจะเป็นอีกหนึ่งมุมมองที่ทำให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความครบถ้วนในทุกมุมมอง โดยใช้ Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบในด้านงบแสดงฐานะการเงิน คุณภาพของสินค้า ช่องทางการขาย กำลังการผลิต ราคาสินค้า สังคมและสิ่งแวดล้อมมา กำหนด เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และทำการวิเคราะห์ Strategy Mapping เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 3-10 Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์การสุราฯ		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ 1-5	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
1. งบฐานะการเงิน	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. คุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. กำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. สังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.35		3.00		2.25		3.75

จากข้อมูลเปรียบเทียบด้วย CPM จะเห็นว่าผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีคุณภาพ และมีช่องทางการจำหน่ายหลายช่องทาง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากกว่า

องค์การสุราฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ให้สอดคล้องกับความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) ดังนี้

SA: Strategic Advantage	SC : Strategic Challenge	CC: Core Competency	SO : Strategic Objective
SA1 กฎกระทรวงรองรับให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับเป็นรายเดียวเพื่อเป็นโอกาสในการสร้างรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองพฤติกรรมลูกค้า	SC1 เน้นความเชี่ยวชาญในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง SC4 ขยายโอกาสในการสร้างรายได้จากกระบวนการด้านกฎหมาย SC5 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดและส่งเสริมการจำหน่าย	CC1 ปัจจุบัน : มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้ FCC1 อนาคต: มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า	SO1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้
SA2 สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน	SC2 พัฒนาหน่วยตรวจวิเคราะห์คุณภาพสู่การเป็นผู้ให้บริการตรวจแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์อื่น SC3 พัฒนาการรับรองคุณภาพเอทิลแอลกอฮอล์ให้ได้มาตรฐานสากลและนำไปสู่ช่องทางการสร้างรายได้จากการให้บริการ	CC2 ปัจจุบัน : มีความสามารถในการรักษาลูกค้า FCC1 อนาคต: มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า	SO2 พัฒนางค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่
SA3 มีเครื่องกลั่นเอทิลแอลกอฮอล์และกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้ทางการแพทย์ เภสัชกรรม อุตสาหกรรม และสามารถลดมลพิษด้านการผลิต	SC6 พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการผลิต SC7 พัฒนาแผนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านวัตถุดิบการผลิตและผลิตภัณฑ์ SC8 วางแผนดำเนินการวิจัยด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างทางเลือกการใช้วัตถุดิบและขยายกำลังการผลิตให้มีต้นทุนที่เหมาะสม	FCC1 อนาคต: มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า	SO3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 3-6 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

.....> สร้างรายได้ (2567 - 2568)		> สร้างคุณค่า (2569 - 2570)	
SP	สร้างรายได้โดยต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ	สร้างคุณค่ามุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของ ของสังคมและสิ่งแวดล้อม	
SO	SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิต และผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้	SO 2 พัฒนางค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจ เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต และบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ อย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
KEY GOALS	ยกระดับมาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ - มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ - มีการเติบโตของรายได้ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ - มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางค์กร - นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย - บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล - มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล - มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล - มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ - มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน - ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุราฯ	รับบริการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรม - มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ - มีการเติบโตของรายได้ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ - มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางค์กร - นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย - บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล - มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล - มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล - มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ - มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน - ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุราฯ	นำเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตได้สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของเสียจากกระบวนการผลิต - มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ - มีการเติบโตของรายได้ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ - มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางค์กร - นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย - บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล - มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล - มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล - มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ - มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน - ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุราฯ

3.9.1 ความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้วิเคราะห์ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (SC) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์ให้สัมพันธ์กับ Strategic Positioning ขององค์การสุรา

Mission	➤	1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน			3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ 4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
Core Value Competency	➤	T = Teamwork ทำงานเป็นทีม	H = Humility อ่อนน้อมถ่อมตน	A = Achievement ความสำเร็จของงาน	CC1 มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้
		I = Integrity ความโปร่งใส		S = Sustainability ความยั่งยืน	CC2 มีความสามารถในการรักษาลูกค้า CC3 มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูง เพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า
Strategic Positioning	➤	สร้างรายได้ โดยต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ			สร้างคุณค่า มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม
Strategic Objective	➤	SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนา มาตรฐานการผลิต และผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้	SO 2 พัฒนาลิขสิทธิ์โดยใช้โอกาสทางธุรกิจ เพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่าง โปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม	
		ยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์	รับบริการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทางอุตสาหกรรม	นำเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตได้ สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของเสีย จากกระบวนการผลิต	
Goal	➤	1. มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ 2. มีการเติบโตของรายได้ 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ 4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน 5. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย 6. บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระดับสากล 7. มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล 8. มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 9. มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 10. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 11. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุน ให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน 12. ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 13. มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทาง ธุรกิจขององค์การสุรา	1. มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ 2. มีการเติบโตของรายได้ 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ 4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน 5. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย 6. บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระดับสากล 7. มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล 8. มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 9. มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 10. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 11. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อ เกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มี ความเข้มแข็งยั่งยืน 12. ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 13. มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทาง ธุรกิจขององค์การสุรา	1. มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ 2. มีการเติบโตของรายได้ 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ 4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน 5. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย 6. บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระดับสากล 7. มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล 8. มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 9. มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 10. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 11. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุน ให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน 12. ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 13. มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทาง ธุรกิจขององค์การสุรา	

3.9.2 การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การดำเนินธุรกิจย่อมต้องการให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรสุราฯ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงระบบการออกแบบระบบงาน (Work System) เป็นแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการวางระบบธุรกิจ (Business Model) ให้ตอบสนองยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบงานที่องค์กรใช้ขับเคลื่อนมีผลอย่างยิ่งต่อขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร ด้านต้นทุน ประสิทธิภาพ ความคล่องตัว การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และลดความเสี่ยงขององค์กร การออกแบบและสร้างนวัตกรรมของระบบงาน จะเชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการวิเคราะห์ขีดความสามารถและสมรรถนะของระบบงานเดิม เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการออกแบบระบบงาน องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต คำนึงถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบงานที่ต้องการ เช่น ช่องทางการตลาดที่หลากหลาย เพื่อให้มั่นใจว่าการออกแบบระบบงานที่มีสมรรถนะและผลการดำเนินงานที่ดีกว่า การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

เพื่อให้องค์กรสุราฯ สามารถมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุผลตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน (Work System) ให้ตอบสนองต่อภารกิจดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจากการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System) ในปัจจุบันขององค์กร แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ 3 กลุ่มหลักได้แก่

1. กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process)
2. กระบวนการหลัก (Core Process)
3. กระบวนการสนับสนุน (Support Process)

โดยที่จะมีรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงานย่อยที่สำคัญ ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcome) รวมถึงข้อกำหนดของระบบงานและกระบวนการที่จะสอดคล้องกับค่าเป้าหมายของแต่ละกระบวนการ (KPIs) ซึ่งในปัจจุบันขององค์กรสุราฯ มุ่งเน้นในกระบวนการที่สนับสนุนในด้านการผลิตและด้านการตลาดและการจำหน่าย ดังนั้น เพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่มีความสอดคล้องและรองรับกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสุราฯ จึงกำหนดกระบวนการที่สำคัญมีเป้าประสงค์ 5 ด้านได้แก่

- 1) สร้างรายได้ที่เติบโตและตอบสนองต่อลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายได้อย่างครบถ้วน
- 2) ลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน
- 3) สร้างความเข้มแข็งของบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล
- 4) สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์
- 5) สร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การกำหนดและออกแบบกระบวนการงานปัจจุบันอยู่ระดับกระบวนการย่อยเป็นส่วนใหญ่ (คู่มือปฏิบัติงาน) เป็นระดับปฏิบัติการ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการย่อยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับการกิจของหน่วยงาน สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร แต่การกำหนดกระบวนการที่สำคัญของระบบงาน (Work System) ยังขาดกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า โดยอ้างอิงกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และกระบวนการพัฒนาระบบการทำงานให้ทันสมัย เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประเด็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาด้านการดำเนินงานที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงทั้งเทคโนโลยีขีดความสามารถของระบบงานที่ต้องการ การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับพันธมิตร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วย ลดเวลาในการดำเนินงาน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานมาประกอบการออกแบบระบบงาน

ในปี 2567-2568 องค์กรสุราฯ มุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ มีการนำนวัตกรรมและองค์ความรู้ มุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และการนำศักยภาพด้านการตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์สุราและแอลกอฮอล์มาเป็นโอกาสในการหารายได้ให้กับองค์กร แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรรวม การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและคาดหวัง โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ

M1 กระบวนการกำกับดูแลที่ดี

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

2) กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าไปยังประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและคาดหวัง มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มุ่งเน้นระบบการวางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ

C1 กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

C2 กระบวนการผลิต

C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย

C4 กระบวนการวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ

3) กลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มีวัตถุประสงค์ เพื่อปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและสนับสนุนกระบวนการหลักส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 9 กระบวนการ

S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี

S3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

S4 กระบวนการด้านกฎหมาย

S5 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

S6 กระบวนการด้านอาคารสถานที่

S7 กระบวนการบริหารงานทั่วไป

S8 กระบวนการด้านวิศวกรรม

S9 กระบวนการด้านการขนส่ง

S10 กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต

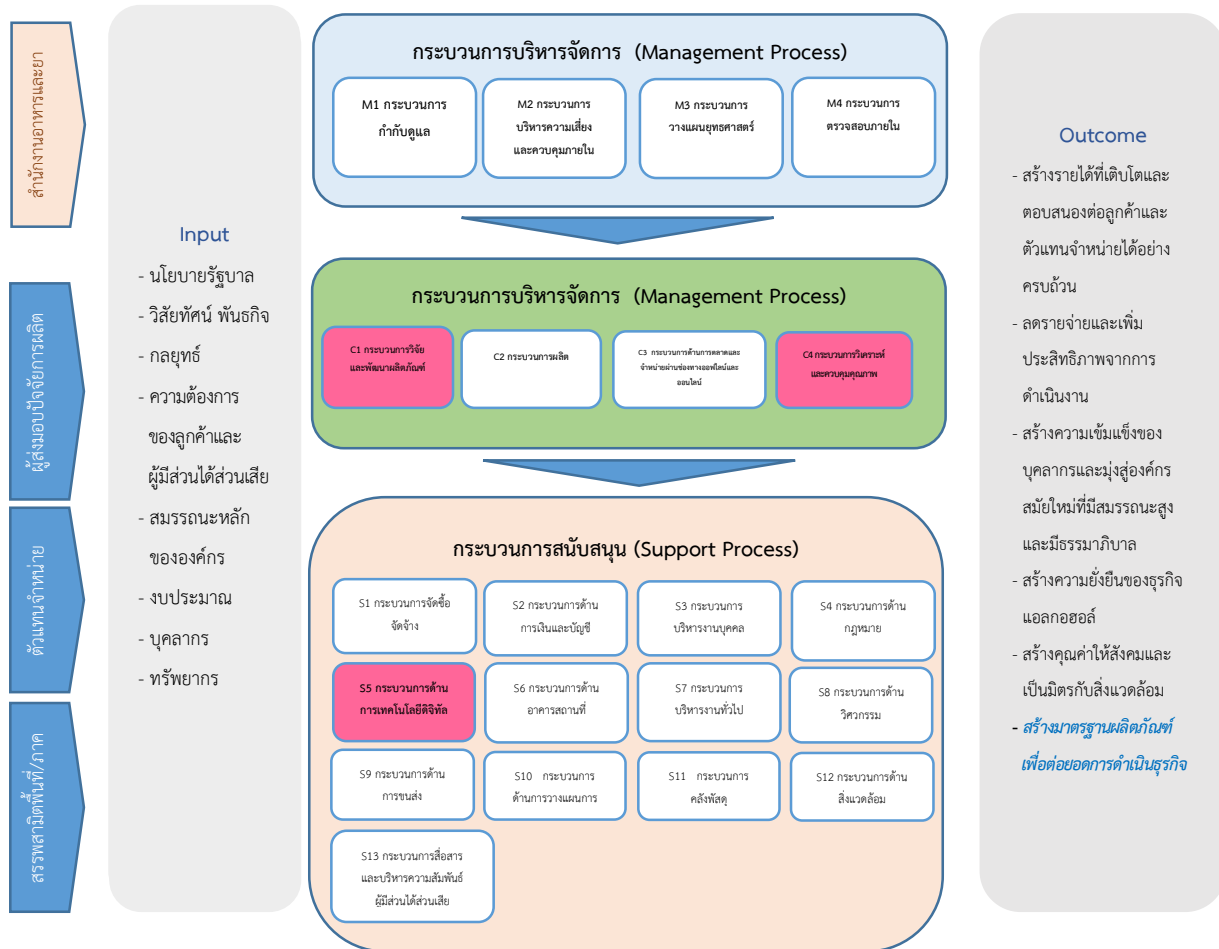
S11 กระบวนการคลังพัสดุ

S12 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม

S13 กระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานด้วยผลลัพธ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย
3. ตัวชี้วัดด้านพัฒนาบุคลากร
4. ตัวชี้วัดด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
5. ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงกฎ ระเบียบ
6. ตัวชี้วัดด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



ในปี 2569-2570 องค์การสุราฯ มุ่งเน้นการสร้างที่ยั่งยืน มุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรรวม การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและคาดหวัง โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ

M1 กระบวนการกำกับดูแลที่ดี

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

2) กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าไปยังประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและคาดหวัง มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มุ่งเน้นระบบการวางแผนการผลิต

อย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ

- C1 กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- C2 กระบวนการผลิต
- C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย
- C4 กระบวนการวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ

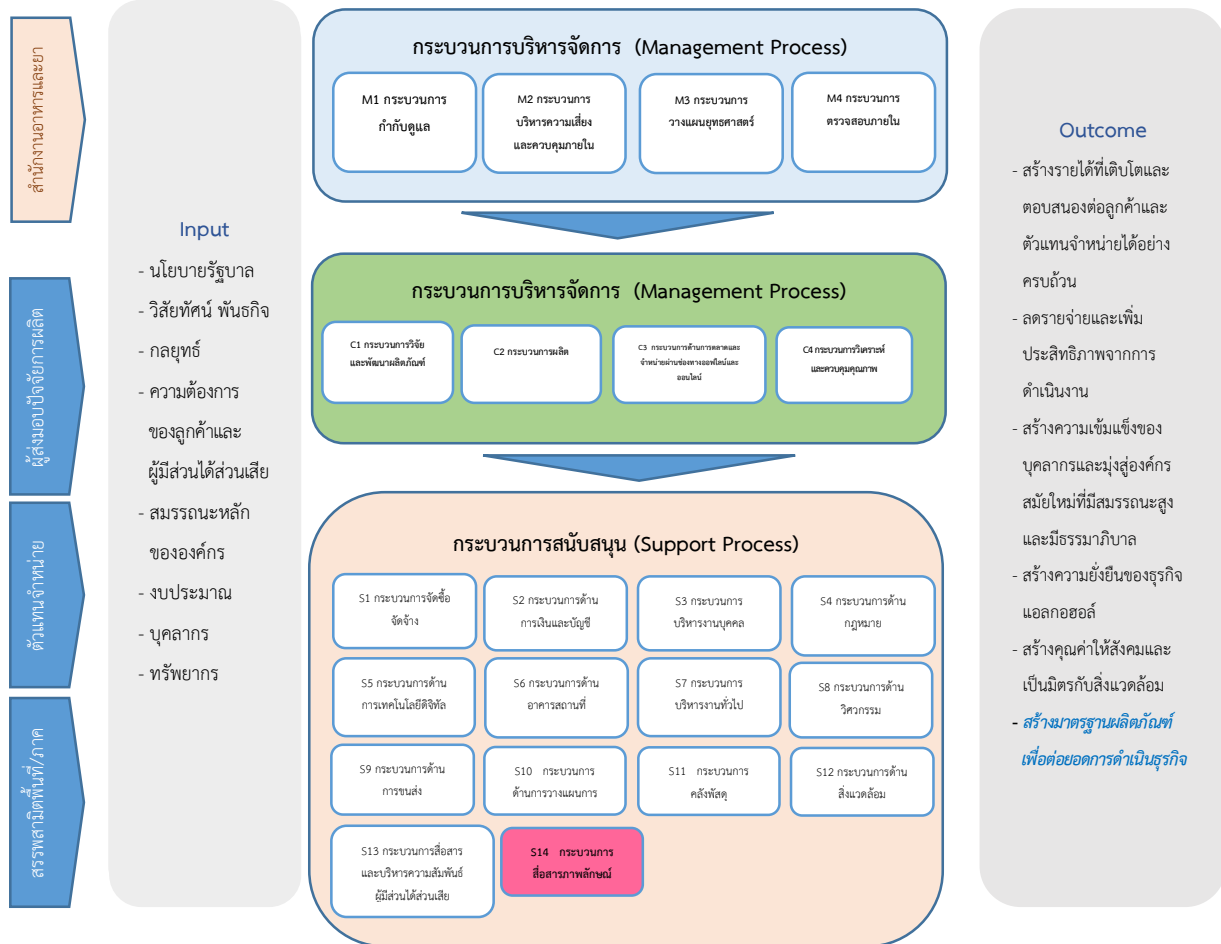
3) กลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มีวัตถุประสงค์ เพื่อปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและสนับสนุนกระบวนการหลักส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 10 กระบวนการ

- S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี
- S3 กระบวนการบริหารงานบุคคล
- S4 กระบวนการด้านกฎหมาย
- S5 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- S6 กระบวนการด้านอาคารสถานที่
- S7 กระบวนการบริหารงานทั่วไป
- S8 กระบวนการด้านวิศวกรรม
- S9 กระบวนการด้านการขนส่ง
- S10 กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต
- S11 กระบวนการคลังพัสดุ
- S12 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม
- S13 กระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

S14 กระบวนการสื่อสารภาพลักษณ์

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานด้วยผลลัพธ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย
3. ตัวชี้วัดด้านพัฒนาบุคลากร
4. ตัวชี้วัดด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
5. ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงกฎ ระเบียบ
6. ตัวชี้วัดด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



3.10 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

3.10.1 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งหมด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของคู่แข่งจะเป็นอีกหนึ่งมุมมองที่ทำให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความครบถ้วนในทุกมุมมอง โดยใช้ Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านบแสดงฐานะการเงิน คุณภาพของสินค้า ช่องทางการขาย กำลังการผลิต ราคาสินค้า สังคมและสิ่งแวดล้อมมา กำหนดเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และทำการวิเคราะห์ Strategy Mapping เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังตารางที่ 3-11

ตารางที่ 3-11 Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์การสุราฯ		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. ฐานะการเงิน	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. คุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. กำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. สังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.35		3.00		2.25		3.75

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้

จากตารางจะเห็นว่าคู่แข่งขององค์การสุราฯ พบว่ากำลังการผลิตของคู่แข่งมากกว่าองค์การสุราฯ ทำให้มีปริมาณแอลกอฮอล์จำนวนมาก และเมื่อกำลังการผลิตมีมากทำให้ต้นทุนสินค้ามีราคาต่ำกว่าองค์การสุราฯ จึงทำให้ลูกค้าหันไปซื้อผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งขององค์การสุราฯ ดังนั้น องค์การสุราฯ ต้องหาวิธีการผลิตแอลกอฮอล์ให้มีปริมาณที่สูงกว่าและต้นทุนต่ำ รวมทั้งพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

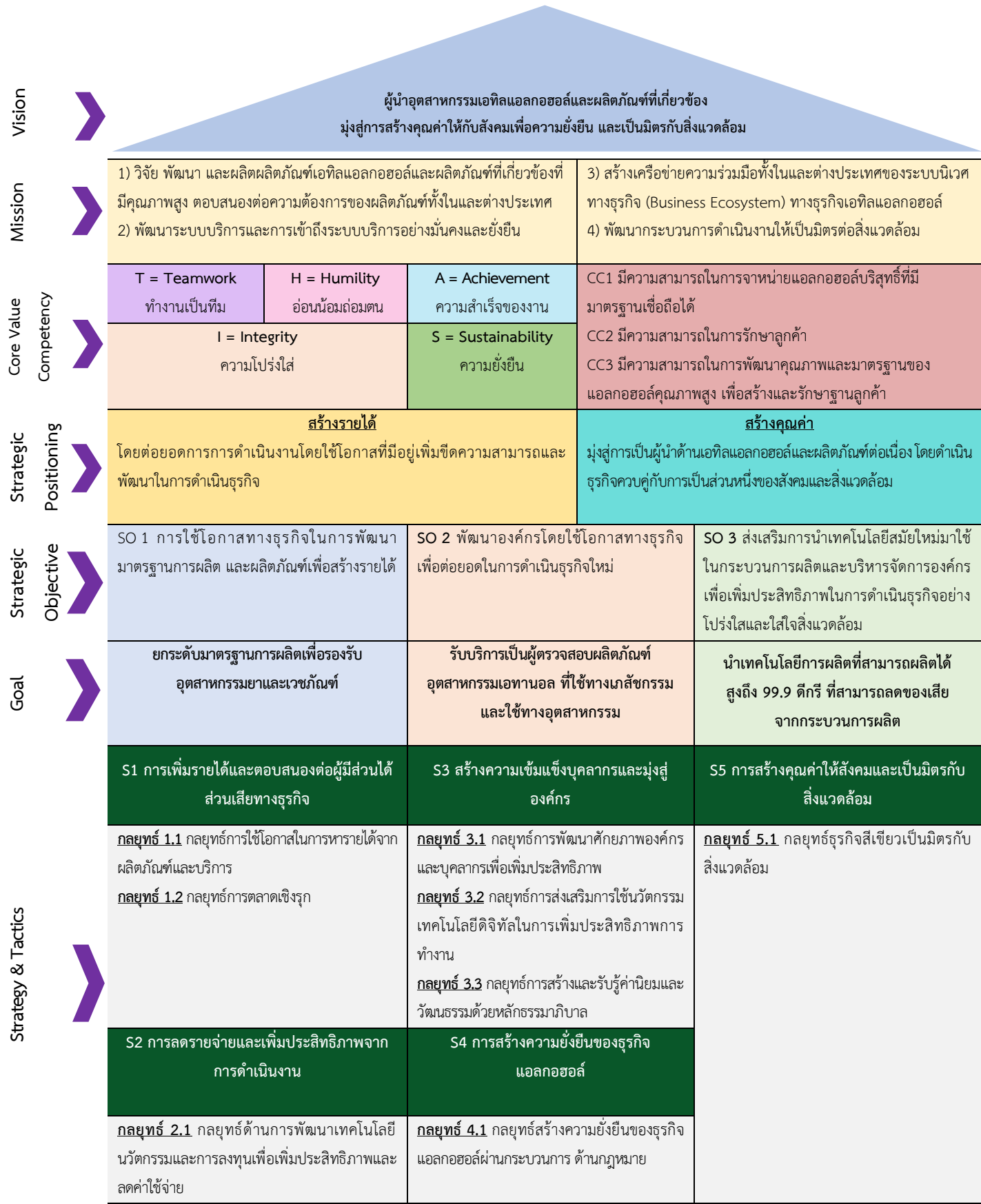
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่

ในการบริหารจัดการองค์กรจะสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้มีการพัฒนาการทำงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม และพัฒนาศักยภาพพหุมนุษย์ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและมีความสามารถรอบด้าน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเป็นแรงจูงใจ รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควบคู่กัน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว ควบคู่กับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส รวมทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและหลากหลายขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

การดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ เห็นความสำคัญของสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกระบวนการผลิตมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งในส่วนนี้้องค์การสุราฯ มีการปฏิบัติเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และยังมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานราชการ ประชาชน ในการนำน้ำกากส่าไปมอบให้เพื่อใช้ในการเกษตรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเห็นว่าการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องควบคู่ไปกับสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

ภาพที่ 3-7 ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



องค์การสุราฯ ได้กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ ได้แก่ สร้างรากฐาน สร้างรายได้ สร้างคุณค่า และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ ได้แก่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ

กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	เป็นสัดส่วน 25%	เป็นสัดส่วน 28%	เป็นสัดส่วน 30%
2. การพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP	มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PIC/S GMP	ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยาและมีการประชาสัมพันธ์
3. คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า	ไม่น้อยกว่า 3.80	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 3.40

กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	เป็นสัดส่วน 25%	เป็นสัดส่วน 28%	เป็นสัดส่วน 30%
2. คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า	ไม่น้อยกว่า 3.80	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 3.40

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน

กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. มีผู้ให้บริการรับตรวจ	ตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	ตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	ตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
2. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร

กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร	ไม่น้อยกว่า 2.00	ไม่น้อยกว่า 2.10	ไม่น้อยกว่า 2.20
2. คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 3.40	องค์กรไม่น้อยกว่า 4.10
3. คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กร	เพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 2.00	เพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%	เพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 10%
4. องค์กรความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	การสร้างนวัตกรรม 1 งาน	มีนวัตกรรมและ เทคโนโลยีดิจิทัล 3 งาน	มีนวัตกรรมและ เทคโนโลยีดิจิทัล 5 งาน
5. การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน	มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
	เสนอระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
	นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง	ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่

กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. การบูรณาการข้อมูล	มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกันด้วยระบบดิจิทัล	มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล	-
2. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%

กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. คะแนน ITA	อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ	อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ
2. คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 3.40	องค์กรไม่น้อยกว่า 4.10

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์

กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. ต้นทุนขายสินค้า	ไม่เกิน 85%	ไม่เกิน 83%	ไม่เกิน 80%
2. คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 3.40	องค์กรไม่น้อยกว่า 4.10
3. การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน	มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
	เสนอระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
	นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง	ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	ประชาสัมพันธ์และชื่อองค์กรใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. ต้นทุนขายสินค้า	ไม่เกิน 85%	ไม่เกิน 83%	ไม่เกิน 80%
2. การขยายกำลังการผลิตและการใช้วัตถุดิบ	-	-	2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด

3. ผลผลิตของเกษตรกร ชาวนา	มีการทำโครงการร่วมกับ เกษตรกรกลุ่มชาวนา เพื่อเพิ่มผลผลิตใน การนํานํ้าจากสาไปใช้	ผลผลิตของกลุ่มชาวนา ชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%	ผลผลิตของกลุ่มชาวนา ชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30%
4. คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.60	ไม่น้อยกว่า 3.70
5. คะแนนความพึงพอใจ ด้านสิ่งแวดล้อมจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.60	ไม่น้อยกว่า 3.70

3.10.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผน/โครงการดำเนินงานขององค์กร

การดำเนินธุรกิจย่อมต้องการให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรสุราฯ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของลูกค้า รวมถึงยกระดับการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ ความสะดวก ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการลูกค้า พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับ ลูกค้า เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุง กระบวนการในการดูแลตัวแทนจำหน่ายอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรมีรายได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการ พัฒนาการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม และพัฒนาศักยภาพทุน มนุษย์ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเป็นแรงจูงใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียภายในองค์กร (พนักงาน) รวมถึงการศึกษาวិธีการและเทคโนโลยีหรือพัฒนากระบวนการเพื่อลดต้นทุนในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการผลิตและลดของเสีย รวมทั้ง สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควบคู่กัน ซึ่งเป็นปัจจัย หลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาวควบคู่กับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส โดยมีการเชื่อมโยงความ สอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดความสำเร็จ (องค์กร) และตัวชี้วัดจากแผนงาน/โครงการ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างรายได้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและ ใสใจสิ่งแวดล้อม

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
1.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์	F1 รายได้ C2 การเจาะกลุ่ม ลูกค้าใหม่	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 25%	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 28%	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 30%	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์ตลาดเชิงรุก	โครงการตลาดเชิงรุก	แผนแม่บท ด้านลูกค้า	กองการตลาด และจำหน่าย	ลูกค้า
2.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 1 SO 2 SO 3	G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์	C1 ความพึงพอใจของ ลูกค้า	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 25%	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 28%	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 30%	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสใน การหารายได้จาก ผลิตภัณฑ์และบริการ	โครงการจัดการ ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (CRM)	แผนแม่บท ด้านลูกค้า	กองการตลาด และจำหน่าย	ลูกค้า
3.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 1 SO 2 SO 3	อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของ เสียจาก กระบวนการผลิต	C3 สินค้ามีความ หลากหลาย	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 25%	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 28%	ส่วนแบ่งทาง การตลาด เอทิลแอลกอฮอล์ เป็นสัดส่วน 30%	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสใน การหารายได้จาก ผลิตภัณฑ์และบริการ	- โครงการพัฒนา ระบบคุณภาพการ ผลิตแอลกอฮอล์ให้ เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับ โรงงาน ผลิตสารตั้ง ต้นทางยา (API) - แผนงานระบบมาตร วิทยาเพื่อสนับสนุน การตรวจสอบ คุณภาพแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์จาก แอลกอฮอล์ - แผนงานวิจัยและ พัฒนา ผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ที่มี แอลกอฮอล์เป็น ส่วนประกอบ	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
4.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 2	G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทางอุตสาหกรรม	I8 การพัฒนา กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องระบบ มาตรฐาน	มีผู้ให้บริการรับ ตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย	มีผู้ให้บริการรับ ตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย	มีผู้ให้บริการรับ ตรวจผลิตภัณฑ์และ ผลิตภัณฑ์อื่น ไม่น้อยกว่า 3 ราย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสใน การหารายได้จาก ผลิตภัณฑ์และบริการ	แผนงานพัฒนาการ เป็นผู้ให้บริการรับ ตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	แผนวิเคราะห์ และตรวจสอบ คุณภาพ	ลูกค้า
5.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์ G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม	C4 คุณภาพสินค้า ที่มีการรับรองตาม มาตรฐานสากล	มีการปรับปรุง ห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการ ขอขึ้นทะเบียน	มีการยื่นขอขึ้น ทะเบียนตำรับยา และได้รับรอง มาตรฐาน PIC/S GMP	ได้รับอนุมัติ การผลิต ผลิตภัณฑ์ยา และมีการ ประชาสัมพันธ์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสใน การหารายได้จาก ผลิตภัณฑ์และบริการ	โครงการพัฒนาระบบ คุณภาพการผลิต แอลกอฮอล์ให้เป็นไป ตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงาน ผลิตสารตั้งต้นทาง ยา (API)	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า
6.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 1 SO 2 SO 3	ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม G3 อุตสาหกรรม	C4 คุณภาพสินค้า ที่มีการรับรองตาม มาตรฐานสากล	มีการปรับปรุง ห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการ ขอขึ้นทะเบียน	มีการยื่นขอขึ้น ทะเบียนตำรับยา และได้รับรอง มาตรฐาน PIC/S GMP	ได้รับอนุมัติ การผลิต ผลิตภัณฑ์ยา และมีการ ประชาสัมพันธ์	ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของ ธุรกิจแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืน ของธุรกิจแอลกอฮอล์ ผ่านกระบวนการด้าน กฎหมาย	โครงการยกระดับ มาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัย อาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า
7.	ผู้นำเอทิล แอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	SO 1 SO 2 SO 3	นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของ	C4 คุณภาพสินค้า ที่มีการรับรองตาม มาตรฐานสากล	มีการปรับปรุง ห้อง Clean Room	มีการยื่นขอขึ้น ทะเบียนตำรับยา และได้รับรอง	ได้รับอนุมัติ การผลิต ผลิตภัณฑ์ยา	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	โครงการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพงาน คลังพัสดุดตาม มาตรฐานสากล	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองวิศวกรรม และเทคนิค	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
			เสียหายจาก กระบวนการผลิต		เพื่อดำเนินการ ขอขึ้นทะเบียน	มาตรฐาน PIC/S GMP	และมีการ ประชาสัมพันธ์		นวัตกรรมการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ลดค่าใช้จ่าย				
8.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์ G2 ให้บริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลด ของเสียจาก กระบวนการผลิต	I5 สร้างความโปร่งใส	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของ รัฐวิสาหกิจ	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนน ITA อยู่ ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและ รับรู้ค่านิยมและ วัฒนธรรมด้วย หลักธรรมาภิบาล	โครงการป้องกัน และปราบปราม การทุจริต	1. แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 2. แผนแม่บทด้าน การกำกับกิจการที่ ดีและการนำ องค์กร	คณะทำงาน ป้องกันและ ปราบปรามการ ทุจริต	ภาครัฐ คู่ค้า ลูกค้า พนักงาน ชุมชน/สังคม
9.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3		I7 การบริหารจัดการ องค์กร	คะแนนเฉลี่ย ด้านการบริหาร จัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.00	คะแนนเฉลี่ย ด้านการบริหาร จัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.10	คะแนนเฉลี่ยด้าน การบริหารจัดการ องค์กร ไม่น้อยกว่า 2.20	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	แผนงาน การดำเนินงาน ด้าน 8 Enablers	1.แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 2.แผนแม่บท ด้านดิจิทัล 3.แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน 4.แผนแม่บท ด้านลูกค้า 5.แผนแม่บทด้าน การกำกับกิจการ ที่ดีและการนำ องค์กร 6.แผนแม่บท ด้านการจัดการ นวัตกรรม	กองนโยบาย และแผน และ คณะทำงานด้าน 8 Enablers	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
											7.แผนแม่บทการ จัดการความรู้		
10.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์ G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม	L2 การเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการเรียนรู้	คะแนนความ พึงพอใจและ ความผูกพันต่อ องค์กร ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	โครงการส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรและ คณะกรรมการบริหาร ฯ เพื่อรองรับการ แข่งขันของธุรกิจ แอลกอฮอล์	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	แผนก บริหารงาน บุคคล	พนักงาน
11.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3		L2 การเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการเรียนรู้	คะแนนความ พึงพอใจและ ความผูกพันต่อ องค์กร ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้าง และรับรู้ค่านิยม และวัฒนธรรมด้วยหลัก ธรรมาภิบาล	โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ทำงานการบริการ อย่างเป็นระบบ และส่งเสริม กิจกรรมที่ดีสู่ความ เป็นเลิศขององค์กร	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	กองกลาง	พนักงาน
12.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลด ของเสียจาก กระบวนการผลิต	L1 ส่งเสริมการใช้งาน เทคโนโลยี	คะแนนความ พึงพอใจและ ความผูกพันต่อ องค์กร ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้าง และรับรู้ค่านิยม และวัฒนธรรมด้วยหลัก ธรรมาภิบาล	โครงการพัฒนา ระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	กองกลาง	พนักงาน
13.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม	SO 1 SO 2 SO 3		I6 ความปลอดภัย ของโรงงาน	คะแนนความ พึงพอใจและ ความผูกพันต่อ องค์กร	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่	กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้าง และรับรู้ค่านิยม	โครงการด้าน อาชีวอนามัยความ ปลอดภัยและ	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
	ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ				ไม่น้อยกว่า 3.90			ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	และวัฒนธรรมด้วยหลัก ธรรมาภิบาล	สภาพแวดล้อมใน การทำงาน			
14	สร้างคุณค่า ให้กับสังคม โดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์	I2 การประชาสัมพันธ์ ที่หลากหลาย	คะแนนความ พึงพอใจและ ความผูกพันต่อ องค์กร ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากรเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ	โครงการการ พัฒนาระบบการ สื่อสารภาพลักษณ์ ขององค์กรสู่รา กรมสรรพสามิต	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ สื่อสารองค์กร	แผนก ภาพลักษณ์และ สื่อสารองค์กร	ผู้บริหาร พนักงาน และกลุ่ม Stakeholder
15.	สร้างคุณค่า ให้กับสังคม โดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม	L2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพ กระบวนการเรียนรู้	คะแนนความ พึงพอใจและ ความผูกพันต่อ องค์กร ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึง พอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของ ธุรกิจแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ที่ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืน ของธุรกิจแอลกอฮอล์ ผ่านกระบวนการด้าน กฎหมาย	โครงการสัมมนา สิทธิตามกฎหมาย ของพนักงาน องค์กรสู่รา กรมสรรพสามิต ตามพระราชบัญญัติ แรงงานรัฐวิสาหกิจ สัมพันธ์ พ.ศ. 2543	1.แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 2.แผนแม่บทด้าน การกำกับกิจการที่ ดีและการนำ องค์กร	แผนกฎหมาย	พนักงาน
16.	สร้างคุณค่า ให้กับสังคม โดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลด ของเสียจาก กระบวนการผลิต	L2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพ กระบวนการเรียนรู้	คะแนนการรับรู้ ค่านิยมองค์กร เพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 2.00	คะแนนการรับรู้ ค่านิยมองค์กร เพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%	คะแนนการรับรู้ ค่านิยมองค์กร เพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 10%	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	แผนงานเสริมสร้าง ความผูกพันต่อ องค์กรและสร้าง แรงจูงใจในการ ทำงาน	1.แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 2.แผนแม่บทด้าน การกำกับกิจการที่ ดีและการนำ องค์กร	แผนก บริหารงาน บุคคล	พนักงาน
17.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม	SO 1 SO 2 SO 3		I9 การวิจัยและพัฒนา	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ	ยุทธศาสตร์ที่ 1	กลยุทธ์ 1.1	โครงการสำรวจ ความพึงพอใจ พฤติกรรมผู้บริโภค	แผนแม่บท ด้านลูกค้า	กองการตลาด และจำหน่าย	ภาครัฐ ลูกค้า คู่ค้า

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
	ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ				จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.80	จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00	การเพิ่มรายได้และ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางธุรกิจ	การใช้โอกาสในการหา รายได้จากผลิตภัณฑ์ และบริการ				พนักงาน ชุมชน
18.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์	I8 การพัฒนา กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องระบบ มาตรฐาน	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.80	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี นวัตกรรมการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย	โครงการติดตาม และประเมิน คุณภาพเพื่อการ รับรองระบบ มาตรฐาน	แผนแม่บท ด้านลูกค้า	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า
19.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G2 ให้บริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม	I8 การพัฒนา กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องระบบ มาตรฐาน	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.80	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี นวัตกรรมการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย	โครงการยกระดับ มาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัย อาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า
20.	สร้างคุณค่าให้กับ สังคมโดยเป็น อุตสาหกรรม ต้นน้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลดของ เสียจาก กระบวนการผลิต	I8 การพัฒนา กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องระบบ มาตรฐาน	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.80	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความ พึงพอใจใน การบริการ จากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี นวัตกรรมการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย	โครงการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพงาน คลังพัสดุดตาม มาตรฐานสากล	แผนแม่บท ด้านลูกค้า	กองวิศวกรรม และเทคนิค	ลูกค้า
21.	สร้างคุณค่า ให้กับสังคม	SO 1 SO 2 SO 3		L3 การพัฒนา นวัตกรรม	มีองค์ความรู้ ขององค์กรใน	การนำองค์ ความรู้ด้าน นวัตกรรมและ	การนำองค์ความรู้ ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยี	ยุทธศาสตร์ที่ 3	กลยุทธ์ 3.1	โครงการส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรและคณะ	1.แผนแม่บท ด้านการจัดการ นวัตกรรม	คณะทำงาน การจัดการ ความรู้และ	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
	โดยเป็น อุตสาหกรรมต้น น้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ				การสร้าง นวัตกรรม 1 งาน	เทคโนโลยีดิจิทัล ใน การดำเนินงาน 3 งาน	ดิจิทัลใน การดำเนินงาน 5 งาน	การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	กรรมการบริหารฯ เพื่อ รองรับการแข่งขัน ชัน ของธุรกิจแอลกอฮอล์	2.แผนแม่บทด้าน ดิจิทัล	นวัตกรรม	
22.	สร้างคุณค่า ให้กับสังคม โดยเป็น อุตสาหกรรมต้น น้ำเพื่อการ แข่งขันในธุรกิจ	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์	L1 ส่งเสริมการใช้งาน เทคโนโลยี	มีการดำเนินการ ร่วมกับกรม สรรพสามิต เพื่อบูรณาการ ข้อมูลร่วมกัน ด้วยระบบดิจิทัล	มีการบูรณาการ การทำงาน ร่วมกับ หน่วยงานภาครัฐ อื่นด้วยระบบ ดิจิทัล	-	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากร และมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริม การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน	โครงการพัฒนา ศักยภาพการ ให้บริการด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ	แผนแม่บท ด้านดิจิทัล	แผนก สารสนเทศ	พนักงาน
23.	การสร้างความ ยั่งยืนให้ อุตสาหกรรมต้น น้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลด ต้นทุน และมี ความมั่นคงทาง อุปทานเอทิล แอลกอฮอล์	SO 1 SO 2 SO 3	G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม G3 อุตสาหกรรม น้ำเทคโนโลยีการ	L1 ส่งเสริมการใช้งาน เทคโนโลยี	ต้นทุนขาย สินค้า ไม่เกิน 85%	ต้นทุนขายสินค้า ไม่เกิน 83%	ต้นทุนขาย สินค้าไม่เกิน 80%	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้ กับสังคมและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	โครงการจ้างที่ ปรึกษาศึกษา ผลกระทบ สิ่งแวดล้อม	แผนแม่บทการ พัฒนาความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม
24.	การสร้างความ ยั่งยืนให้ อุตสาหกรรมต้น น้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ ด้วย	SO 1 SO 2 SO 3	ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลดของ เสียจาก กระบวนการผลิต	F2 การบริหารต้นทุน	ต้นทุนขาย สินค้า ไม่เกิน 85%	ต้นทุนขายสินค้า ไม่เกิน 83%	ต้นทุนขายสินค้า ไม่เกิน 80%	ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของ ธุรกิจแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืน ของธุรกิจแอลกอฮอล์ ผ่านกระบวนการด้าน กฎหมาย	1. แผนงานการ จัดหาระเบียบ จัดซื้อจัดจ้าง วัตถุดิบของ องค์การสุราฯ	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	1. กองคลัง 2. แผนกกฎหมาย 3. แผนกบริหารงาน บุคคล	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
	การลดต้นทุน และมีความมั่นคง ทางอุปทานเอทิล แอลกอฮอล์												
25.	การสร้างความ ยั่งยืนให้ อุตสาหกรรมต้น น้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลด ต้นทุน และมี ความมั่นคงทาง อุปทานเอทิล แอลกอฮอล์	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์	L1 ส่งเสริมการใช้งาน เทคโนโลยี	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร ต่อรายได้ 13%	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร ต่อรายได้ 12.5%	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหารต่อ รายได้ 11%	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี นวัตกรรมการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย	โครงการจัดหา อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ทดแทนและเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การทำงาน	แผนแม่บท ด้านดิจิทัล	แผนก สารสนเทศ	พนักงาน
26.		SO 1 SO 2 SO 3	G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม	F2 การบริหารต้นทุน	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร ต่อรายได้ 13%	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร ต่อรายได้ 12.5%	ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหารต่อ รายได้ 11%	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการ ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี ดิจิทัลในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน	โครงการด้านการ อนุรักษ์พลังงาน	แผนแม่บทการ พัฒนาความยั่งยืน	กองวิศวกรรม และเทคนิค	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม
27.		SO 1 SO 2 SO 3	G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ดีกรี ที่สามารถลดของ	I1 การปรับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย	มีการปรับปรุง/ จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ องค์การสุรา เป็นไปตามแผน	มีการปรับปรุง/ จัดทำระเบียบ ข้อบังคับองค์การ สุราเป็นไปตาม แผน	มีชื่อใน กฎกระทรวงว่า ด้วยพัสดุส่งเสริมฯ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	โครงการส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรและ คณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขัน ของธุรกิจแอลกอฮอล์	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	แผนก บริหารงาน บุคคล	พนักงาน
28.		SO 1 SO 2 SO 3	เสียจาก กระบวนการผลิต	I1 การปรับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย	ยื่นเสนอ ระเบียบจัดซื้อ	มีระเบียบจัดซื้อ จัดจ้างวัตถุดิบ ขององค์การสุราฯ	มีระเบียบจัดซื้อจัด จ้างวัตถุดิบของ องค์การสุราฯ	ยุทธศาสตร์ที่ 3	กลยุทธ์ 3.1	โครงการส่งเสริม และพัฒนา ศักยภาพบุคลากร	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	แผนก บริหารงาน บุคคล	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
					จัดจ้างวัดดูดิบ ขององค์กรสุราฯ			การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	และคณะกรรมการ บริหารฯ เพื่อรองรับการ แข่งขันของธุรกิจ แอลกอฮอล์			
29.	การสร้างความ ยั่งยืนให้ อุตสาหกรรมต้น น้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลด ต้นทุน และม ีความมั่นคงทาง อุปทานเอทิล แอลกอฮอล์	SO 1 SO 2 SO 3	G1 ยกระดับ มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์ G2 รับบริการเป็น ผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม เอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ	I1 การปรับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย กระทรวง การคลัง	นำเสนอขอ เปลี่ยนชื่อไปยัง กรมสรรพสามิต กระทรวง การคลัง	ได้รับอนุญาตให้ เปลี่ยนชื่อจาก กระทรวง การคลัง	ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์และชื่อ องค์กรใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็ง บุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนาศักยภาพ องค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	โครงการส่งเสริม และพัฒนา ศักยภาพบุคลากร และคณะกรรมการ บริหารฯ เพื่อ รองรับการแข่งขัน ของธุรกิจ แอลกอฮอล์	แผนแม่บท ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	แผนก บริหารงาน บุคคล	พนักงาน
30.		SO 1 SO 2 SO 3		I9 การวิจัยและพัฒนา	-	-	ขยายกำลัง การผลิต 2 เท่า จากกำลังการผลิต เดิมและสามารถใช้ วัดดูดิบมากกว่า 1 ชนิด	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้ กับสังคมและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	โครงการจ้างที่ ปรึกษาศึกษา ผลกระทบ สิ่งแวดล้อม	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม
31.	สิ่งแวดล้อม	SO 1 SO 2 SO 3	ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลดของ เสียจาก กระบวนการผลิต	I7 การบริหารจัดการ องค์กร	มีการทำโครงการ ร่วมกับเกษตรกร กลุ่มชาวนาเพื่อ เพิ่มผลผลิตใน การนำน้ำกากส่า ไปใช้	ผลผลิตของกลุ่ม ชาวนาเพิ่มขึ้น 20%	ผลผลิตของกลุ่ม ชาวนาเพิ่มขึ้น 30%	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้ กับสังคมและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	โครงการสร้างเสริม ความสัมพันธ์และ แสดงความ รับผิดชอบต่อ สังคมและ สิ่งแวดล้อม	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	คณะทำงานด้าน CSR	ชุมชน/สังคม

ที่	เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (VISION)	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าหมาย (KEY GOAL)	เชื่อมโยงกับ Strategy Map (18 กลยุทธ์) (BSC)	ตัวชี้วัดตามตำแหน่งยุทธศาสตร์ (19 ตัวชี้วัด)			สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ (STRATEGY)	กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ (TACTIC)	โครงการ/ แผนงาน	เชื่อมโยง กับ แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
					ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570						
32.	สิ่งแวดล้อม	SO 1 SO 2 SO 3	เป้าหมาย มาตรฐานการผลิต เพื่อรองรับ อุตสาหกรรมยาและ เวชภัณฑ์ G2 รับบริการเป็นผู้ ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทาง อุตสาหกรรม G3 อุตสาหกรรม นำเทคโนโลยีการ ผลิตที่สามารถผลิต ได้สูงถึง 99.9 ตีกรี ที่สามารถลด ของเสียจาก กระบวนการผลิต	I4 สร้างความเชื่อมั่น	คะแนนประเมิน ด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50	คะแนนประเมิน ด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60	คะแนนประเมิน ด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.70	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้ กับสังคมและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	โครงการ ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ขององค์กร	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม
33.	สิ่งแวดล้อม	SO 1 SO 2 SO 3		I8 การพัฒนา กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้อง ระบบมาตรฐาน	คะแนนความ พึงพอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจาก ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ไม่น้อยกว่า 3.50	คะแนนความพึง พอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจากผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60	คะแนนความพึง พอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.70	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้ กับสังคมและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	โครงการด้าน สิ่งแวดล้อม	แผนแม่บทด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กองควบคุมและ พัฒนาคุณภาพ	ชุมชน/สังคม
34.	สิ่งแวดล้อม	SO 1 SO 2 SO 3		I8 การพัฒนา กระบวนการทำงาน ให้สอดคล้อง ระบบมาตรฐาน	คะแนนความ พึงพอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจาก ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ไม่น้อยกว่า 3.50	คะแนนความพึง พอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจากผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60	คะแนนความพึง พอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.70	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้ กับสังคมและ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	โครงการสร้างเสริม ความสัมพันธ์และ แสดงความ รับผิดชอบต่อ สังคมและ สิ่งแวดล้อม	แผนแม่บท ด้านความยั่งยืน	คณะทำงานด้าน CSR	ชุมชน/สังคม

3.10.3 การบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		ปี 2566	ปี 2567-2568	2569-2570		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้	1. มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 25%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30%	ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก
	2. มีการเติบโตของรายได้	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ	- มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้น ทะเบียน PIC/s GMP	- มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PIC/S GMP	- ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และมีการประชาสัมพันธ์	ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย
	4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 นำเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตได้ถึง 99.9 ตักรีที่สามารถลดของเสียจากกระบวนการผลิต	5. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20	ยุทธศาสตร์ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล
	6. บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.10		
	7. มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 10%	ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	8. มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.00		
	9. มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	- มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกันด้วยระบบดิจิทัล	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	- การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน	ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างคามยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย
	10. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	- มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน	- มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล	- การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน		
	11. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน	- ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่	- การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%		
	12. ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85%	- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%	- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80%		
	13. มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุรา	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%		
		- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุประสงค์การสุรา	- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%	- ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80%		
		- มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุราเป็นไปตามแผน	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11%		
		- นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลัง	- มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุราเป็นไปตามแผน	- ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิม และสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด		
		- มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากส่าไปใช้	- ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	- ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่		
		- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50	- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%	- ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30%		
		- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency มากกว่า 3.70		
			- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60	- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70		

3.10.4 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategic Map)

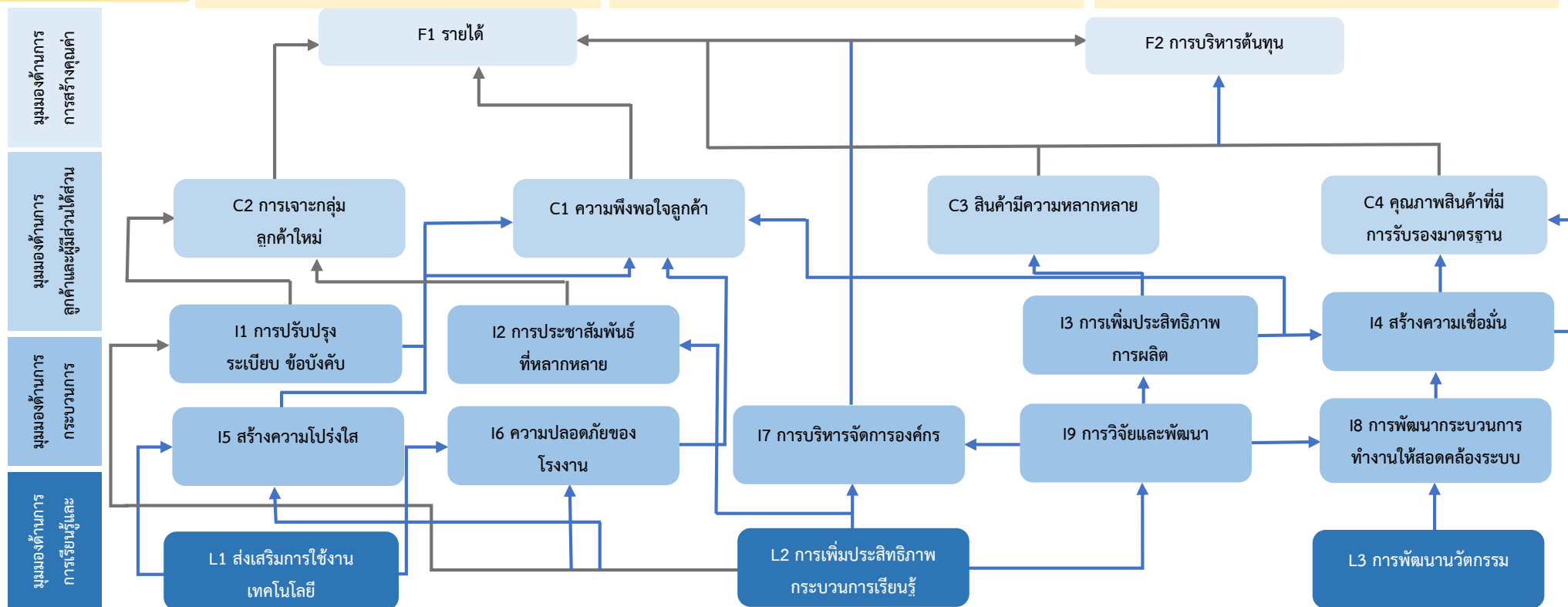
ในการแสดงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จะแสดงผ่านมุมมอง Balance Scorecard (BSC) ที่อธิบายระบบการบริหารงานและดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่องค์ประกอบพื้นฐานและทรัพยากรที่ใช้ไปจนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต หรือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective: L)
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน หรือ กระบวนการภายใน (Internal Process Perspective: I)
3. มุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ ลูกค้า (Customer Perspective: C)
4. มุมมองด้านการสร้างคุณค่า หรือ การเงิน (Financial Perspective: F)

จากแผนภาพ Strategy Map จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้และเติบโตภายในองค์กรทั้งในด้านของทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม จะส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานภายในที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการทำงานดังกล่าวจะสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น และจะทำให้เกิดการสร้างคุณค่ากับองค์กรทั้งในด้านรายได้และภาพลักษณ์องค์กรด้านการเป็นผู้ผลิตเอทานอลเพื่ออุตสาหกรรมยา และการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 3-8 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ

วิสัยทัศน์	“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”			
พันธกิจ	1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ	2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน	3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจ	4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
Strategic Planning	สร้างรายได้โดยต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ		สร้างคุณค่ามุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม	
Strategic Objective	SO 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจในการพัฒนามาตรฐานการผลิต	SO 2 พัฒนางค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	SO 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	



การกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
F1	รายได้	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการตลาดเชิงรุก
F2	การบริหารต้นทุน	ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%	- แผนงานการจัดทำระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์กรสุราฯ
		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน
C1	ความพึงพอใจของลูกค้า	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)
C2	การเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการตลาดเชิงรุก
C3	สินค้ามีความหลากหลาย	สัดส่วนส่วนแบ่งตลาด 28%	- โครงการการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) - แผนงานระบบมาตรวิทยาเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบคุณภาพแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์จากแอลกอฮอล์ - แผนงานวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบ
C4	คุณภาพสินค้าที่มีการรับรองตามมาตรฐานสากล	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PIC/S GMP	- โครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงาน ผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) - โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ - โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังพัสดุตามมาตรฐานสากล

BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
I1	การปรับระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์
		มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์
		ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์
I2	การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการพัฒนาระบบการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์การสุราฯ
I3	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน
I4	สร้างความเชื่อมั่น	คะแนนประเมินด้าน Eco - Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60	- โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ขององค์กร
I5	สร้างความโปร่งใส	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	- โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
I6	ความปลอดภัยของโรงงาน	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
I7	การบริหารจัดการองค์กร	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.10	- แผนงานการดำเนินงานด้าน 8 Enablers
		ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%	- โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
I8	การพัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- แผนงานพัฒนาการให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์
		คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	- โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐาน - โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ - โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังพัสดุตามมาตรฐานสากล
		คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60	- โครงการด้านสิ่งแวดล้อม - โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
I9	การวิจัยและพัฒนา	คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 3.90	- โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค
		ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด	- โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
L1	ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
		มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล	- โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
		ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83%	- โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม
		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

BSC	กลยุทธ์ (TACTICS)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPIs)	โครงการ/แผนงาน
L2	การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.00	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์ - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการบริการอย่างเป็นระบบและส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ความเป็นเลิศขององค์กร - โครงการสัมมนาสิทธิตามกฎหมายของพนักงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
		คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%	- แผนงานเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
L3	การพัฒนานวัตกรรม	การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 3 งาน	- โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์

บทที่ 4

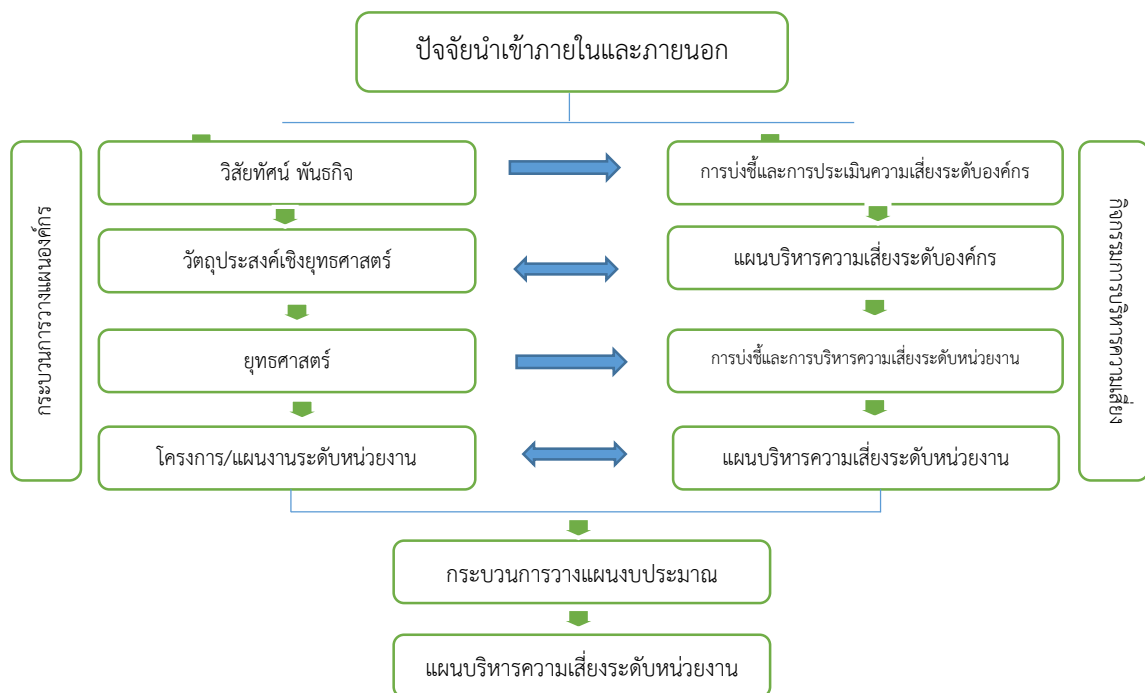
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามหลักการ COSO - ERM และตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต รวมถึงได้สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน และประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยงจะถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจ

4.1 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

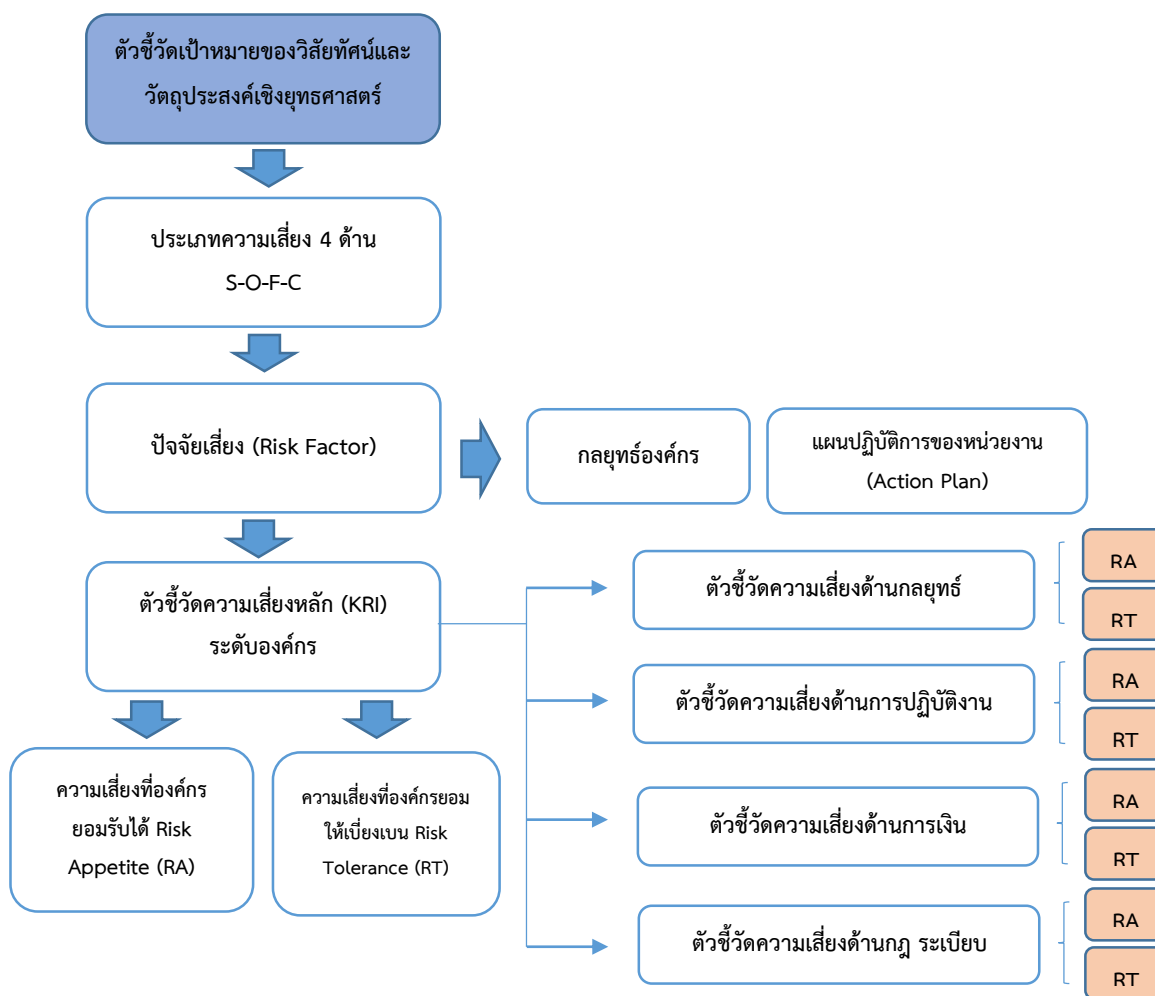
การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต่อไป

ภาพที่ 4-1 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจกับการบริหารความเสี่ยง



4.2 การกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT)

องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) จากตัวชี้วัดและเป้าหมายของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถนำมากำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite (RA) และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบน Risk Tolerance (RT) ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ดังนี้



ตารางที่ 4-1 การกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ขององค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในปี 2567	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรสุราร
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%	ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 25%	ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
	มีผู้ให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	มีผู้ให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 1 ราย	ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PICS/GMP	ได้รับอนุมัติห้อง Clean Room และมีการเสนอขึ้นทะเบียนทะเบียนตำรับยา PIC/s GMP	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจ	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ องค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ องค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพัน ต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพัน ต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กร เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 5%	คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กร ไม่น้อยกว่า 2.00	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนความพึงพอใจในการบริการ จากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพัน องค์กรไม่น้อยกว่า 3.80	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับ หน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล	มีการประชุมร่วมกัน	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 3 งาน	มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้าง นวัตกรรม 1 งาน	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.8	คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.5	สิ่งแวดล้อม
	คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อม จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60	คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อม จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.50	สิ่งแวดล้อม
	ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 83%	ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85%	การสร้างความยั่งยืนให้ อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุน และ มีความมั่นคงทางอุปทาน เอทิลแอลกอฮอล์

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในปี 2567	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การสุราฯ
ด้านการเงิน (Financial Risk)	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12%	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%	การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุน และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์
	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุติดขององค์การสุราฯ	อยู่ระหว่างการพิจารณาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	มีการขอเปลี่ยนชื่อองค์กร	ได้รับการรายงานผลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ

6.3 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2565

องค์การสุราฯ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีตามแนวทาง COSO ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา โดยในปี 2565 มีความเสี่ยงทั้งสิ้น จำนวน 9 ความเสี่ยง แบ่งเป็นความเสี่ยงใหม่ จำนวน 4 ความเสี่ยง และความเสี่ยงที่คงเหลือจากปี 2564 จำนวน 5 ความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง (Risk ID)	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
Strategic Risk (S)	การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25
Operational Risk (O)	ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	5	4	20
	ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่คาดการณ์	4	5	20
	ข้อมูลจากระบบบัญชีการเงินไม่รองรับกับการทำธุรกิจ	5	3	15
	การบริหารจัดการสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า	3	1	3
Financial Risk (F)	ผลกำไรอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25
	ยอดจำหน่ายอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	3	15
Compliance Risk (C)	การบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลภายในองค์การสุราฯ	5	5	25
	การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ขององค์การสุราฯ	3	1	3

6.4 การระบุ Key Strategic Opportunities และการกำหนด Intelligent Risk

1. การบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

การระบุและวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Intelligent Risk) ให้กับองค์กรจะทำให้สามารถกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยที่องค์ประกอบในการกำหนด Intelligent Risk จะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ Key Strategy Opportunities การระบุเป้าหมาย/ผลประกอบการที่คาดหวังในแต่ละระยะ และการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Intelligent Risk)

2. Key Strategic Opportunities

ในการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อระบุ Key Strategic Opportunities จะมีการใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมไปถึงการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC) เพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจขององค์กรสุทธา โดยที่จะสามารถระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ได้ ดังนี้

- การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐาน
- พัฒนางค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่
- ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและลดต้นทุนด้วยความโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
- พฤติกรรมผู้บริโภคที่ใช้อินเตอร์เน็ตในการสั่งซื้อสินค้าและบริการ ทำให้องค์การสุทธา มีโอกาสในการเพิ่มช่องทางการสั่งซื้อผ่านออนไลน์มากขึ้น
- การให้ความสำคัญในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงความสำคัญด้านภาพลักษณ์และการสร้างประโยชน์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
- นโยบายภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาและนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งการบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการและงบประมาณรวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
- นโยบายภาครัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)
- นโยบายภาครัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงภาครัฐ

- รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสมผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

หลังจากที่สามารถระบุ Key Strategic Opportunities จึงมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงร่วมกันแต่ละมิติของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว รวมถึง Business Model Canvas ที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง เพื่อประเมินและระบุเป้าหมายที่คาดหวังให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์การสุราฯ สามารถมองเห็น Intelligent Risk ที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

**ตารางที่ 4-2 แสดงการระบุและวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์
ที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง**

1. การวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities

การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย	พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
--	---	--

2. ระบุเป้าหมาย/ผลประกอบการที่คาดหวังและการระบุ Intelligent Risk ในแต่ละระยะ

2567-2568	Intelligent Risk
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- จำนวนผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- การยื่นขอขึ้นทะเบียนตำรับยา และได้รับรองมาตรฐาน PIC/S GMP	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนได้
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน 5%	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่เป็นไปตามแผน
- มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐด้วยดิจิทัล	- ไม่สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม	- ไม่มีการดำเนินการด้านนวัตกรรม
- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เกิน 83%	- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน

- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	- ยังไม่มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
- ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ได้รับการทบทวนเป็นไปตามแผน	- ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่เป็นไปตามแผน
- ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อองค์กร	- ไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อ
- ผลผลิตกลุ่มเกษตรกรชาวสวนเพิ่มขึ้น 20%	- ไม่มีเกษตรกรชาวสวนเข้าร่วมโครงการ
- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60	- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามแผน
ปี 2569-2570	Intelligent Risk
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- จำนวนผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนได้
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.10	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน 10%	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.00	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่เป็นไปตามแผน
- มียอดความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม	- ไม่มีการดำเนินการด้านนวัตกรรม
- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เกิน 80%	- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ	- ยังไม่มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
- ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน
- ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่	- ไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อ
- ผลผลิตกลุ่มเกษตรกรชาวสวนเพิ่มขึ้น 30%	- ไม่มีเกษตรกรชาวสวนเข้าร่วมโครงการ
- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.70	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.70	- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามแผน

3. โอกาสที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้แล้ว (Intelligent Risk)

สร้างรากฐาน	สร้างรายได้	สร้างคุณค่า
- ไม่สามารถให้บริการตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์	- ไม่มีลูกค้าใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ทำให้ไม่มีรายได้ในการรับตรวจ	- ไม่มีลูกค้าใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์
- ห้อง Clean Room ไม่ผ่านการอนุมัติ	- ไม่สามารถขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนยา
- การปรับกระบวนการผลิต การบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน	- การปรับกระบวนการผลิต และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน	- ไม่สามารถปรับกระบวนการผลิต และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสได้
- ต้นทุนการขายสินค้าต่อรายได้สูงกว่า 85%	- ต้นทุนการขายสินค้าต่อรายได้สูงกว่า 83%	- ต้นทุนการขายสินค้าต่อรายได้สูงกว่า 80%
- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบไม่ได้รับการอนุมัติ	- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบไม่ได้รับการอนุมัติจากกรมบัญชีกลาง	- ไม่ได้รับการเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
- ไม่สามารถขอเปลี่ยนชื่อองค์กรได้	- ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ	- ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ

บทที่ 5

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Deployment) องค์การสุราฯ ได้เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ผ่านตัวชี้วัดระดับองค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการและงบประมาณที่มีการกำหนดผ่านตัวชี้วัดและเป้าหมายให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับตัวชี้วัดขององค์กร และรองรับในทุกกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะบรรลุผลสำเร็จ โดยมีแผนการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งสิ้น 21 โครงการ

โครงการ/แผนการดำเนินงาน	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ				
กลยุทธ์ที่ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ				
1. โครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API)				
กลยุทธ์ที่ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก				
2. โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภคและวิจัยตลาดแอลกอฮอล์				
3. โครงการตลาดเชิงรุก				
4. โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)				
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน				
กลยุทธ์ที่ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย				
5. โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังพัสดุตามมาตรฐานสากล				
6. โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ				
7. โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์				
8. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน				
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล				
กลยุทธ์ที่ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพพูนมนุษย์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
9. โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์				

โครงการ/แผนการดำเนินงาน	2567	2568	2569	2570
10. โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน				
11. โครงการการพัฒนากระบวนการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต				
กลยุทธ์ที่ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน				
12. โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ				
กลยุทธ์ที่ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล				
13. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการบริการอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ความเป็นเลิศขององค์กร				
14. โครงการพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ				
15. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต				
16. โครงการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน				
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์				
กลยุทธ์ที่ 4.1 กลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย				
17. โครงการสัมมนาสิทธิตามกฎหมายของพนักงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543				
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				
5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				
18. โครงการด้านสิ่งแวดล้อม				
19. โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ขององค์กร				
20. โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม				
21. โครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)				

บทที่ 6

การติดตามและการประเมินผลสำเร็จ (Monitoring & Review)

ของแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปีพ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2567)

6.1 การติดตามผลการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ

มีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการประเมินประสิทธิภาพตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) โดยมีการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณที่เหมาะสมทั้งทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรที่มีใช้ทางการเงินของทุกแผนงาน/โครงการ และมีการเผยแพร่ขั้นตอนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และประเมินระดับความรู้ของผู้ที่เข้าร่วมในขั้นตอนที่สำคัญ โดยใช้ผลประเมินที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ และแผนดำเนินงานสำคัญรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการติดตามเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบติดตามตัวชี้วัด ทุกเดือน และนำเสนอผลการดำเนินงานที่สำคัญต่อผู้อำนวยการทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรค เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุนและคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ทุกไตรมาส

6.2 การประเมินผลสำเร็จของแผนวิสาหกิจ

กระบวนการติดตามผลสำเร็จแผนดำเนินงาน มีแนวทางการประเมินผลโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และจะมีการพิจารณาให้มีการปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานในกรณีที่แนวโน้มที่ผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับแผนงานและโครงการ โดยมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนดำเนินงานผ่านการประชุม ทั้งนี้ การประเมินผลสำเร็จของแผนวิสาหกิจ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การประเมินภาพรวมของแผนวิสาหกิจตามกรอบยุทธศาสตร์ โดยจะประเมินผลสำเร็จในปี พ.ศ. 2570 เพื่อทบทวนเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคสำคัญที่ผ่านมา และนำข้อมูลไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจในฉบับต่อไป

2. การประเมินผลสำเร็จของ 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ทั้งรายไตรมาสเพื่อพิจารณาดำเนินการปรับปรุงแผนฯ และเมื่อสิ้นสุดปีบัญชีผลการดำเนินงานจะนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาทบทวนแผนวิสาหกิจในปีถัดไป

3. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดำเนินงาน โดยเป็นการประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และความสำเร็จตามแผนฯ โดยมีการวิเคราะห์จากรายงานผลการดำเนินงานและปรับกระบวนการวางแผน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงาน ในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแผนงานที่สำคัญ โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของ แต่ละแผนงาน